

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
FAKULTA EKONOMICKÁ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
FAKULTA EKONOMICKÁ
KATEDRA MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Optimalizace tréninku a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Training and Education Optimalization in a Selected Company

Vypracovala: Bc. Veronika Kožíšková
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Kožíšková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Optimalizace tréninku a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Training and Education Optimalization in a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska tréninku a vzdělávání zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
VODÁK, Josef a Adéla KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

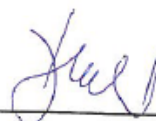
Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě, dne 20. 4. 2014



Bc. Veronika Kozíšková

Poděkování

Velmi děkuji panu PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za cenné vedení, pomoc a ochotu při odborných konzultacích, které mi byly velkým přínosem při tvorbě mé diplomové práce. Rovněž chci poděkovat slečně Bc. Svatavě Dohnalové a společnosti Tesco Stores ČR a.s. za umožnění zpracovat diplomovou práci v této organizaci a poskytnutí potřebných informací.

Obsah

Zadání diplomové práce

Čestné prohlášení

Poděkování

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska tréninku a vzdělávání zaměstnanců	7
2.1 Lidské zdroje	7
2.1.1 Plánování lidských zdrojů	8
2.1.2 Řízení lidských zdrojů	9
2.2 Učení	11
2.2.1 Proces učení	13
2.2.2 Cyklus učení	13
2.2.3 Předpoklady k procesu učení	14
2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku	15
2.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	16
2.4.1 On the job	17
2.4.2 Off the job	19
2.5 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	21
2.6 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	23
2.6.1 Analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců	24
2.6.2 Plánování vzdělávání a rozvoje	25
2.6.3 Realizace procesu vzdělávání a rozvoje	25
2.6.4 Hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje	26
3. Charakteristika organizace	30
3.1 Základní informace o společnosti TESCO	30
3.2 Historie společnosti TESCO	31
3.3 Hodnoty, poslání, vize	31
3.4 Tesco Stores ČR a.s.	33
3.4.1 Organizační struktura	35
4. Analýza systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci	38
4.1 Metodika výzkumu	38

4.1.1	Příprava výzkumu	38
4.1.2	Realizace výzkumu	39
4.2	Přístup a strategie organizace k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	39
4.2.1	Identifikace potřeby vzdělávání	48
4.2.2	Plánování a řízení vzdělávání	49
4.2.3	Realizace vzdělávání	52
4.2.4	Hodnocení vzdělávání	55
4.2.5	Celkové hodnocení tréninku a vzdělávání zaměstnanců	57
4.3	Analýza dotazníkového šetření	58
4.3.1	Charakteristika dotazovaných	59
4.3.2	Detailní analýza jednotlivých otázek dotazníku	62
4.3.3	Celkové hodnocení dotazníkového šetření	77
5.	Návrhy a doporučení	79
6.	Závěr	84
	Seznam použité literatury	86
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Ať chceme nebo ne, vzdělávání je v dnešní dynamické době se silnými globalizačními tendencemi jednou z nejdůležitějších oblastí, které je věnována značná pozornost a to nejen ze strany firem. Rostoucí vývojové proudy můžeme naléznout ve všech oblastech lidského života, jako jsou věda, technologie, životní prostředí, psychologie, ekonomie, atd. Každý člověk, bez ohledu na rasu, pohlaví, věk a další podobné záležitosti, prochází procesem rozvoje a vzdělávání již od první vteřiny po narození. A vzhledem k těmto skutečnostem jsem jako téma své diplomové práce vybrala právě Optimalizace tréninku a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci, kterou se stala Tesco Stores ČR a.s.

Předpokladem silné konkurenceschopnosti každé firmy či jiné organizace je schopnost neustále růst, zlepšovat se a zdokonalovat své schopnosti a dovednosti tak, aby se následně staly zdrojem celkového zvýšení výkonnosti. Je velmi důležité, aby si firmy uvědomily, že jejich nejcennějším zdrojem jsou aktuálně zdroje nehmotné a to především kvalitní zdroje lidské, které jsou vysoce vzdělané, jsou schopné spolupracovat, operativně reagovat, kreativně tvořit, sdílet informace a neustále rozvíjet již získané znalosti.

Diplomová práce je rozdělena na tři na sebe navazující části. V první části jsou vysvětleny teoretické pojmy, které se vyskytují v procesu vzdělávání a rozvoje. Je zde vysvětlena metodika zpracování diplomové práce, objasněny pojmy jako jsou např. lidské zdroje, učení, metody vzdělávání, moderní trendy a také systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmách se všemi navazujícími částmi.

Druhá část je zaměřena především na seznámení s vybranou společností. Pro praktickou část diplomové práce je potřeba představit historii společnosti, současnou situaci a lehký nástin budoucnosti co se týče vzdělávání a rozvoje, struktury a postavení na trhu.

Nyní se dostáváme do nejdůležitější třetí části celé diplomové práce, ve které dojde k analýze stávajícího systému tréninku a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. Na základě vysvětlení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmách a také objasnění pojmů, které s touto problematikou souvisí, je nyní možné získané znalosti aplikovat do praxe. Nejdříve je potřeba stanovit metodiku výzkumu, která bude použita pro vytvoření praktické části diplomové práce, která je dále ještě rozdělena na dvě tzv. podčásti. V první podčásti bude rozepsán současný přístup a strategie organizace ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Jakým způsobem dochází k identifikaci potřeb vzdělávání lidských zdrojů, jaké nástroje jsou firmou využívány k plánování vzdělávání a jak vzdělávací plány

jednotlivců vznikají. Dále bude identifikován průběh samotné realizace procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců krok po kroku, a v následující části dojde k analýze nástrojů hodnocení, které jsou firmou používány ke zpětné vazbě. Tato podčást diplomové práce uzavírá celkové zhodnocení procesu tréninku a vzdělávání zaměstnanců. Druhou podčástí analýzy tvoří dotazníkové šetření, ve kterém dojde ke specifikaci dotazovaných účastníků a podrobnému popisu průběhu, způsobu dotazování a toto dotazníkové šetření také uzavírá celkové hodnocení.

Finální částí celé diplomové práce je navrhnutí optimalizačních postupů a návrhů pro zlepšení stávajícího systému tréninku a vzdělávání zaměstnanců, které by mohlo firmě zajistit vyšší výkonnost a také zvýšit její konkurenceschopnost na trhu maloobchodních prodejců.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat již zavedený systém firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, následně tento systém zhodnotit a navrhnout případné změny a optimalizace, které by mohly být pro společnost přínosem.

2. Teoretická východiska tréninku a vzdělávání zaměstnanců

Bez teorie by nebyla žádná praxe, a proto je tato kapitola velmi důležitá. V následující části jsou popsány teoretické základy a pojmy, které jsou potřebné k pochopení navazující praktické části diplomové práce.

2.1 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje ve všech firmách označuje veškeré zaměstnance, kteří tvoří nepostradatelnou součást podniku, a bez kterých by podnik nemohl fungovat a dosahovat svých předem stanovených podnikových cílů. Lidské zdroje jsou velmi cennou složkou, která zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Dle Tureckiová (2004) si úspěšné organizace uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou předpokladem jejich úspěchu, a proto schopní a motivovaní lidé představují nejcennější zdroj a největší bohatství organizace.

Je opravdu důležité, aby se na zaměstnance nepohlíželo pouze jako na nákladovou položku v rozvaze, ale jako na velmi cenný kapitál inteligence a sociálních schopností. Podle názoru Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) mají lidské zdroje své specifické rysy a v porovnání s ostatními zdroji podniku (materiální, finanční, výrobní) jsou velmi rozdílné a je potřeba k nim i rozdílně přistupovat. Jejich nenahraditelná výhoda pramení především ze skutečnosti, že jedinec je schopen uvědomovat si, prožívat a vyhodnocovat vzniklé situace a následně z nich vyvozovat také možné následky. Lidé jsou na rozdíl od strojů schopni určit slabé a silné stránky, dokáží rozpoznat a vhodným způsobem využít příležitosti a vycítit také hrozby, které by mohly narušit plynulý chod organizace a předejít případným problémům. Nenahraditelným přínosem lidí pro organizaci je také jejich přínos v inovačním úsilí podniku, zaměstnanci jsou schopni navzájem se aktivizovat a povzbudit se tak v týmové práci, která v konečném důsledku bude plnit vytyčené podnikové cíle.

Na světě není nic, co by bylo dokonalé. I lidské zdroje mají své chyby, své nálady, své vlastnosti. Někteří lidé nesnesou, když se musí někomu přizpůsobit a také mohou preferovat zájmy vlastní před zájmy podnikovými. Zkrátka chybujeme. Jako všechny lidské bytosti.

Vzhledem k těmto skutečnostem je nezbytné, aby byla lidským zdrojům věnována velká pozornost ze strany personalistů a managementu. Je potřeba vytvořit zaměstnancům vhodné podmínky k vykonávání pracovních úkolů a také prostředí, které by podporovalo činnost, produktivitu a spokojenost každého zaměstnance v podniku.

S pojmem lidské zdroje je úzce spojen pojem **lidský kapitál**. Lidský kapitál jedince v podniku vytváří přidanou hodnotu a je tvořen vrozenými nebo získanými dovednostmi, schopnosti, talentem a návyky zaměstnance. Tento lidský kapitál je součástí širšího označení tzv. intelektuálního kapitálu, jež podle Koubek (2008) můžeme označit jako soubor znalostí, dovedností a schopností sloužících organizaci, jež přispívají k tvorbě přidané hodnoty. Jedná se o zdroje nehmotné povahy, které ve spojení se zdroji hmotnými utváří celkovou hodnotu podniku. Můžeme jej rozdělit na tři složky:

- **Lidský kapitál** – tvořen znalostmi, schopnostmi a dovednostmi jedince.
- **Společenský kapitál** – jedná se o znalosti jedince, které jsou jistou mírou ovlivněny vnitřními i vnějšími vztahy podniku.
- **Organizační (strukturální) kapitál** – tvořen znalostmi, které jsou pevně spojeny s organizací, a které jsou v jejím vlastnictví.

Podnik si musí uvědomit, že investování do rozvoje a vzdělání lidských zdrojů není zbytečné vynaložení nemalých nákladů. Je to převážně investice do budoucna, která v průběhu času přinese kýžené ovoce, a zajistí tak podniku očekávané plnění stanovených cílů a udržení konkurenceschopnosti v odvětví. Důležitý úkol tedy leží na bedrech managementu, který si tuto skutečnost musí uvědomit, dále musí také zjistit, jaký potenciál se v jeho zaměstnancích skrývá a na základě tohoto určit výši investic, které budou vynaloženy na vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Tyto investice mohou být finanční či nefinanční, jednorázové či dlouhodobě opakované. A s tímto souvisí níže uvedené plánování a řízení lidských zdrojů.

2.1.1 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů“, jak uvádí ve své knize Michael Armstrong (2007, s. 305). Vychází z přesvědčení, že lidé jsou tím nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace a obecně můžeme tvrdit, že se jedná o sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delším časovém horizontu.

Plánování lidských zdrojů by mělo být součástí strategického podnikového plánování, které definuje projektované změny, rozsah a typ činnosti, které organizace vykonává. Dále by mělo rozpoznat hlavní požadované schopnosti a kvalifikace, které podnik potřebuje

k dosažení svých podnikových cílů a také předpovědět pravděpodobnost budoucí potřeby z hlediska počtu a kvalifikace.

Rozlišujeme plánování lidských zdrojů na „tvrdé“ a „měkké“. Úkolem tvrdého plánování je obstarat a zabezpečit v okamžiku vznikutí takové potřeby, aby bylo k dispozici správné množství správných lidí. Na rozdíl od toho měkké plánování dbá na to, aby byli k dispozici podniku takoví jedinci se správným typem motivace a postojů, kteří budou podniku oddaní a budou se aktivně angažovat v řešení podnikových problémů (Armstrong, 2007, s. 306). Všeobecně se tvrdí, že plánování lidských zdrojů se skládá ze tří základních faktorů:

- **Prognóza poptávky po práci**, kdy předvídáme budoucí potřeby zaměstnanců;
- **Prognóza nabídky lidských zdrojů**, kdy předvídáme budoucí zdroje, ze kterých budeme zaměstnance „čerpat“ (audit vnitřních a vnějších zdrojů);
- Sestavování plánu, které mají za úkol **sladit nabídku a poptávku**.

Analýzou výše uvedených faktorů plánování lidských zdrojů můžeme dojít ke dvěma vzniklým situacím. První situace může vykazat předpokládaný nadbytek pracovníků, který poté bývá řešen redukcí práce přesčas, ukončením pracovních poměrů na dobu určitou, zavedením zkráceného pracovního týdne, atd. V druhé situaci může podnik předpokládat nedostatek zaměstnanců. Podnik proto může vyhledat a následně získat nové zaměstnance a to buď na hlavní nebo na vedlejší pracovní poměr, dále najímat zaměstnance na dohody o práci či investovat do vzdělání a rozvoje stávajících zaměstnanců.

Obě dvě tyto situace jsou pracovníky vždy zkompleťovány a projdou dvěma fázemi. V první fázi je vytvořen harmonogram realizace řešení, který může být dvojího druhu – krátkodobý (určení volných pracovních pozic dle potřeb pracovníků) a dlouhodobý (zjištění budoucích potřeb lidských zdrojů na minimálně dva roky dopředu). Po zrealizování těchto řešení dochází k druhé fázi, kdy dojde ke zpětné vazbě, kontrole a zhodnocení.

2.1.2 Řízení lidských zdrojů

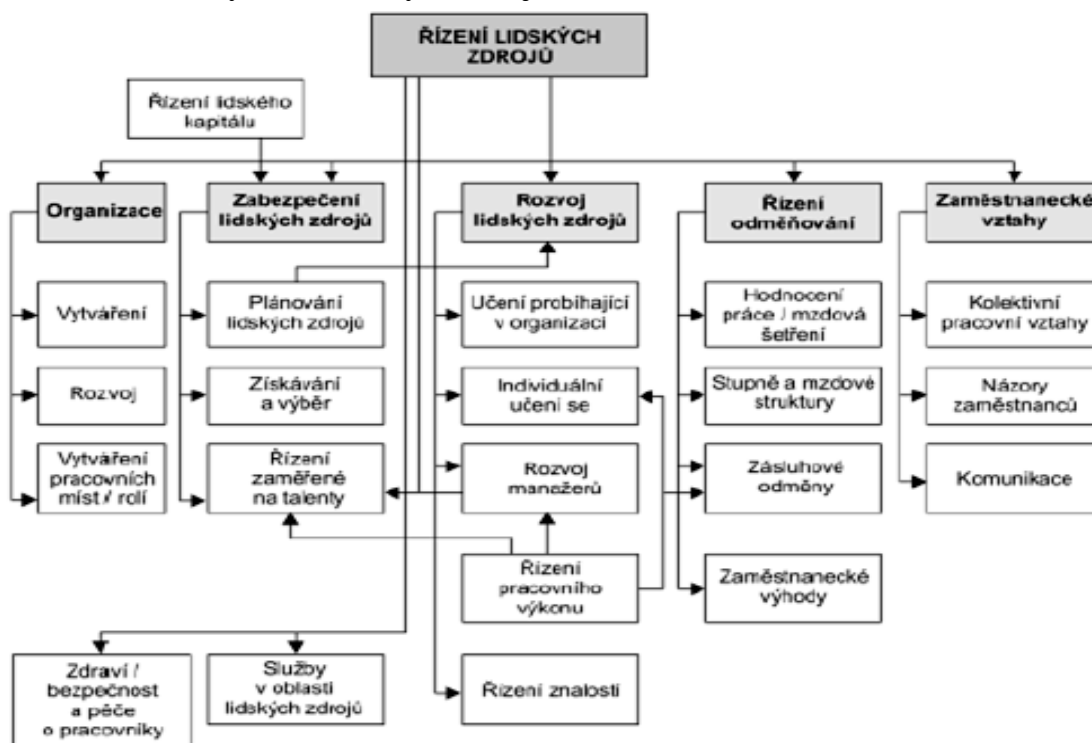
Řízení lidských zdrojů je ojedinělá činnost, v jejímž centru pozornosti stojí řízení specifického zdroje, který dále pomáhá „rozchodit“ ostatní, které jsou potřebné k plynulému chodu podniku. Lidské zdroje mají tedy přímo úměrný vliv na zdroje materiální, finanční a informační.

Historicky nejstarším pojetím personální práce byla **personální administrativa**, která byla chápána jako služba zajišťující hlavně administrativní záležitosti v procesu zaměstnávání lidí. Následně se před druhou světovou válkou začalo objevovat slovní spojení **personální řízení**, kdy si podniky začaly uvědomovat sílu a potenciál lidských zdrojů jako základ konkurenceschopnosti pro následné ovládnutí větší části trhu. V průběhu 60. let 20. století se zformovala koncepce, která přetrvala až dodnes. Koncepce **řízení lidských zdrojů**.

Následující definice Armstrong (2007, s. 27) je označována jako nejnovější pojetí personální práce: „*Řízení lidských zdrojů je logický a strategicky promyšlený přístup k řízení zaměstnanců, kteří podniku pomáhají v dosažení stanovených cílů, a kteří jsou v podniku to nejcennější.*“

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logicky propojují filozofii, strategii, politiku, procesy, praxi a programy v oblasti lidských zdrojů, a které jsou níže na obr. 2.1 zařazeny do tří úrovní, dle studií Beckera a Gerharta.

Obr. 2.1: Aktivitty řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 28)

Mezi sedm nejvýznamnějších charakteristik řízení lidských zdrojů zařadil Michael Armstrong (2007, s. 33) následující:

- řízení lidských zdrojů je strategické s jistým důrazem na integraci;
- je orientované na angažovanost zaměstnance a jeho oddanost;
- je založené na přesvědčení zacházet se zaměstnanci jako s aktivy (lidským kapitálem, bohatstvím);
- je unitaristické a individualistické v přístupu k zaměstnancům;
- řízení lidských zdrojů je v praxi prováděno liniovými manažery;
- zaměřeno na hodnoty podniku;
- rozmanité.

Cílem řízení lidských zdrojů je řídit zaměstnance jako bohatství, které organizaci vytvoří konkurenční výhodu na daném trhu. Existuje snaha dosáhnout také celkového propojení všech podnikových strategií a vytvoření maximálního souznění mezi systémy, postupy a politikami společnosti. Žádoucí je také vytvořit plošší organizaci, která je schopna pružněji reagovat na nenadálé změny a také podporovat posílení pravomocí zaměstnanců tak, aby mohli řídit svůj vlastní rozvoj a své vzdělávání a následně v nich tak podnítit větší oddanost vůči organizaci.

2.2 Učení

S učením se každý člověk setkává během celého svého života. Učením se u lidí rozvíjejí vrozené schopnosti a předepsané vzorce chování, člověk pomocí něj získává cenné zkušenosti potřebné pro jeho další vývoj. Jak ve své knize uvedl Armstrong (2007, s. 453): „*Učení je zvyšování schopnosti člověka konat.*“

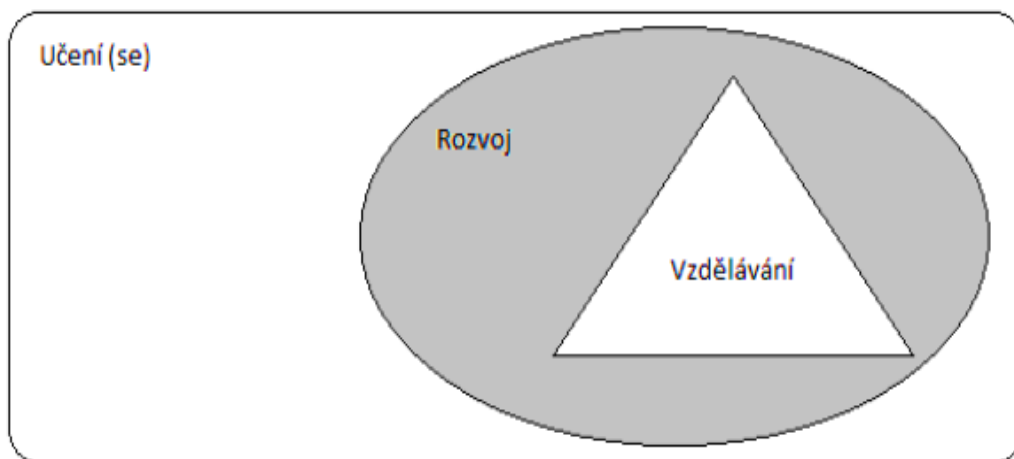
Vzhledem k jeho důležitosti se učením zabývá celá řada věd, jakou jsou např. etologie, psychologie, pedagogika, sociologie, antropologie, atd. V současné době se stává aktuálním tématem také v podnikatelské sféře, kdy managementu dochází, že existuje souvislost mezi učením a vzděláváním v podniku a s podnikovou organizační kulturou.

Hroník (2007) se ve své knize snaží vysvětlit rozdíly mezi třemi základními pojmy: učením, rozvoj a vzdělávání.

- **Učení (se)** je proces týkající se změny, která zahrnuje nové či rozšířené vědění a také konání. Dochází k němu jak organizovaně tak nevědomě a jeho obsahem je mnohem více než rozvoj a vzdělávání.
- **Rozvoj** využívá učení k tomu, aby následně dosáhl změny, která je aktuálně žádaná.
- **Vzdělávání** je jeden z mnoha způsobů učení se. Vyznačuje se svou organizovaností, kdy veškeré vzdělávací aktivity jsou ohraničeny začátkem a koncem.

Z výše uvedeného je tedy patrné, že i když se nevzděláváme, tak se neustále učíme. Vztah, který mezi výše uvedenými pojmy existuje, je zobrazen v následujícím obr. 2.2.

Obr. 2.2: Vztah mezi učením, rozvojem a vzděláváním



Zdroj: Hroník (2007, s. 31)

V praxi rozlišujeme pouze dva typy učení, kterými jsou **učení cílené** a **učení spontánní**, kdy si lidé ani neuvědomují skutečnost, že se učí. Spojením těchto dvou typů učení je umožněno jedinci proaktivní učení, jak tvrdí Hroník (2007).

V poslední době dochází k spojování dvou pojmů, kterými jsou **učení probíhající v organizaci** a **učící se organizace**. Je velmi důležité tyto dva pojmy odlišit. Dle Armstrong (2007) je učící se organizace druh organizace, která usnadňuje a podporuje učení všech svých členů a soustavně transformuje. Převažuje názor, že učící se organizace dlouhodobě zajišťuje učení se ze zkušeností, tvoří programy neustálého zlepšování, využívá metod a postupů řešení

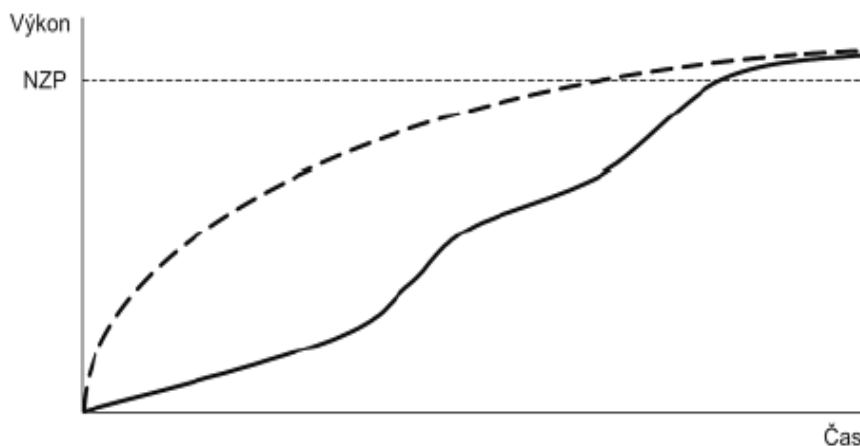
problémů systematicky, rychle přenáší získané znalosti do praxe a je schopna se impulzivně přizpůsobit na vzniklé situace.

2.2.1 Proces učení

Proces učení probíhající v organizaci je možné charakterizovat jako složitý a nepřiliš zřetelný třífázový proces. První fází je **získávání zkušeností**, druhou fází je **rozšiřování nabytých zkušeností** a v poslední fázi dochází ke **sdílení a zavádění získaných znalostí**, jak uvedl Armstrong (2007).

Na každého jedince působí proces učení jinak a to v závislosti na souvislostech a podmínkách, ve kterých se jedinec učí. Důležitým faktorem v procesu je také čas. Čas potřebný k získání přijatelného standardu dovedností nebo schopností je u různých lidí různý. Učení zpravidla probíhá ve stupních s obdobími stagnace, nejedná se o plynulý proces, což popisuje ve své knize Armstrong (2007) a níže zobrazuje obr. 2.3.

Obr. 2.3: Křivka různé intenzity učení



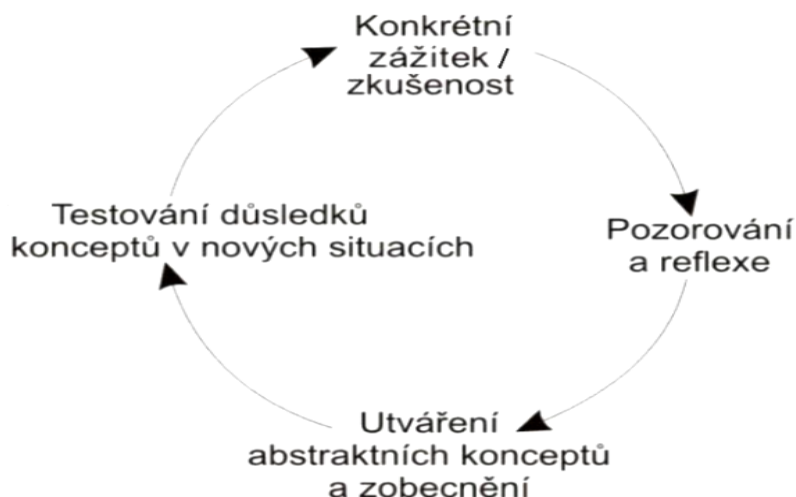
Zdroj: Armstrong (2007, s. 457)

2.2.2 Cyklus učení

Model, který bude popsán v této kapitole, byl formulován na základě experimentů Davida Kolba. David Kolb je známý americký sociolog, psycholog a vzdělávací teoretik, kterého nejvíce proslavila jeho teorie o zkušenostním učení, kdy sám Kolb (2015) připomíná, že se jedná o vývojový proces, v němž je podstatou získávat zkušenosti na základě transferu zkušeností.

Tento Kolbův cyklus učení, který se opírá o tvrzení, že jedinec se může efektivně učit z vlastní zkušenosti, se skládá ze čtyř částí a je znázorněn na obr. 2.4.

Obr. 2.4: Kolbův cyklus učení



Zdroj: Armstrong (2007, s. 455)

Cyklus začíná konkrétním zážitkem či zkušeností, která může být plánovaná či náhodná. Tato zkušenost se následně transformuje a jedinec se přesunuje do fáze pozorovatele a dochází zde k reflexnímu pozorování, které se týká aktivního přemýšlení o významu zkušenosti. Ve třetí fázi dojde u jedince k vytvoření abstraktních teorií, které jsou generovány na základě zkušeností jedince za účelem tvorby myšlenek vhodných k následné aplikaci v případě, že se jedinec ocitne v podobných situacích. V poslední fázi dojde k aktivnímu testování získaných zkušeností a celý cyklus se poté opakuje.

2.2.3 Předpoklady k procesu učení

Nejdůležitějším prvkem učící se společnosti je učící se jedinec. Tento jedinec musí znát své silné a slabé stránky, znát svůj potenciál, který by mohl být v budoucnu dále rozvíjen a v neposlední řadě musí být také ochoten s těmito informacemi pracovat a svůj potenciál zdokonalovat. Do tohoto procesu musí být samozřejmě zapojen také management podniku, který jedinci ukáže jaké má možnosti v procesu učení a pro tento proces vzdělávání a rozvoje mu také poskytne vhodné podmínky.

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmách je proces, který je trvale neustále přítomen. Celý jedincův život je protkán vzděláváním, ať už se jedná o zaměstnance či zaměstnavatele. Vzhledem k narůstajícím nárokům a požadavkům moderní doby jsou neustále kladeny vyšší a vyšší nároky na jedince, který se tak stává hnací silou podniku, která musí neustále prohlubovat své znalosti a dovednosti a zvyšovat tak konkurenceschopnost firmy. Nejde ale pouze o zájem organizace, ale také o jedincův zájem udržet si pracovní pozici v dané společnosti a být úspěšný.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je ovlivňován a rozvíjen na základě působení podnikového prostředí, které můžeme rozlišit na vnitřní a vnější (Bartoňková, 2010).

- **Vnější prostředí**

I sebemenší změna vnějšího prostředí je schopna ovlivnit potřebu vzdělávání. Může se jednat o faktor **technologického prostředí**, kdy vývoj a výzkum v této oblasti následně vyvolá potřebu vzdělávání (např. nové informační technologie).

S vnějším prostředím je také spojeno **sociálně-demografické prostředí**, kdy je možno zkoumat obyvatelstvo na základě pohlaví, stáří, získaného vzdělání a také na základě sociálního prostředí, ve kterém se jedinec vyskytuje a ve kterém žije (nezaměstnanost, platové ohodnocení, sociální zabezpečení, atd.).

Evropská Unie je příklad toho, že musíme na dnešní svět pohlížet jako na prostředí propojených ekonomik celého světa. Firmám se otevírají nové trhy a možnosti a jsou ovlivňovány zcela novými faktory. Faktory **ekonomického prostředí**, které ovlivňují potřeby vzdělávání, jsou např. míra inflace, HDP, růst zaměstnanosti, produktivita práce, atd.

Velmi silným faktorem s přímým vlivem na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je legislativa země, ve které firma podniká, konkrétně zákoník práce, jenž zaměstnavateli ukládá povinnost péče o rozvoj a vzdělání zaměstnanců (Zákon č. 262/2006 Sb.). Zákoník práce zaměstnavatelům stanoví, že „*odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména: zaškolení a zaučení; odbornou praxi absolventů škol; prohlubování kvalifikace; zvyšování kvalifikace*“ (Zákoník práce § 227).¹

¹ http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_10

- **Vnitřní prostředí**

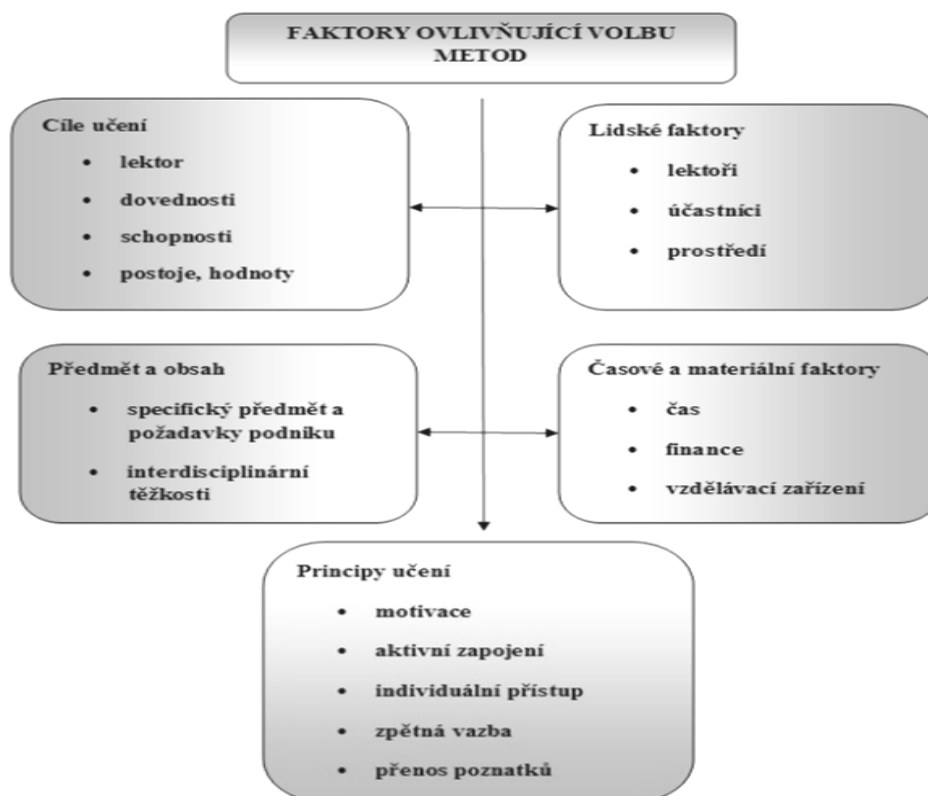
Do vnitřního prostředí patří všechny interní procesy, které ve firmě probíhají. Aby bylo firemní vzdělávání efektivní, je potřeba, aby zde existovala provázanost podnikové politiky a strategie řízení lidských zdrojů a také je potřeba vytvořit předpoklady a vhodné klima pro efektivní vzdělávání zaměstnanců.

2.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Metodou můžeme rozumět určitý postup k námi vytyčenému cíli. Metody vzdělávání a rozvoje jsou spojeny s naplňováním vzdělávacích cílů a k jejich realizaci dochází určitou předem danou vzdělávací formou při určitých podnikem stanovených podmínkách.

U metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se nikdy nesetkáme s univerzální či jedinou správnou metodou. Některé z metod se využívají při získávání a osvojování znalostí a vědomostí, jiné zase při rozvoji schopností či talentu. V následujícím obr. 2.5 jsou zobrazeny všechny faktory, které ovlivňují volbu vzdělávacích metod.

Obr. 2.5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 112)

Současné metody vzdělávání a rozvoje pracovníků mají podle Vodák a Kucharčíková (2011) za úkol podněcovat rozvoj zaměstnancovy kreativity a zároveň také pružnosti. Dále zvyšovat ochotu přijmout změny a náležitě na ně reagovat.

Dle Armstrong (2007) můžeme metody vzdělávání a rozvoje rozlišovat na **formální** a **neformální**.

Formální vzdělávání je plánované a systematické a jsou při něm využívány vzdělávací programy, které se skládají z instruktáže a praktického vyzkoušení. Při formálním vzdělávání se všichni zúčastnění učí totéž a o tom, co se budou učit, rozhoduje vzdělavatel. Nedochozí zde k uplatňování principu just-in-time, doba uplatnitelnosti je často vzdálená. Občas při formálním vzdělávání může dojít i k problémům při aplikování naučených poznatků v praxi na pracovišti.

Neformální vzdělávání je jednoduše řečeno učení se ze zkušeností. Toto učení neprobíhá formálně a lidé se mohou naučit až 70% znalostí pomocí procesů, které nejsou organizovány podnikem. Tento druh vzdělávání vysoce odpovídá individuálním potřebám jedince, který se učí podle potřeby v duchu just-in-time a taky sám rozhoduje o tom, jak bude vzdělávání probíhat. Většinou k němu dochází přímo při práci a je snadno přenositelné.

Dále rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti (*On the job*) a mimo pracoviště (*Off the job*). Tyto metody jsou podrobněji rozepsány níže v kapitolách 2.4.1 a 2.4.2.

2.4.1 On the job

V překladu to znamená vzdělávání a rozvoj na pracovišti. Vzdělávání na pracovišti je metoda, která je využívána individuálně přímo na pracovišti zaměstnance během výkonu jeho práce. Podle Koubek (2011) se na pracovištích nejvíce využívají tyto metody:

- **Instruktaž při výkonu práce** – patří mezi nejčastěji využívané metody. Bývá často aplikována jako jednorázový zácvik nového zaměstnance, popřípadě méně zkušeného. Zkušený pracovník při něm předvede pracovní postup a vzdělávaný si jej pozorováním a zkoušením osvojí.

Výhody: Rychlost zácviku, pozitivní vztah spolupráce.

Nevýhody: Zácvik pouze u jednodušších či dílčích postupů, krátkodobost, probíhá pod tlakem v rušivém prostředí.

- **Coaching** – je na rozdíl od instruktáže dlouhodobější záležitost. Jde vlastně o dlouhodobější periodické instruování, vysvětlování a sdělování připomínek koučem, který tak koučovaného směřuje k žádoucímu výkonu.

Výhody: Probíhá zde neustálá zpětná vazba, úzká spolupráce kouče a koučovaného, zlepšená komunikace.

Nevýhody: K modelování schopností dochází pod tlakem, nesoustavně.

- **Mentoring** – je velmi podobný coachingu, avšak s tím rozdílem, že iniciativa a větší část zodpovědnosti zůstává na mentorovaném zaměstnanci. Ten si vybírá svého mentora, který mu radí, usměrňuje ho a stává se tak jeho patronem.

Výhody: Vnáší prvek iniciativy mentorovaného zaměstnance a neformálního, spíše přátelského vztahu mezi mentorem a mentorovaným.

Nevýhody: Problém s vhodnou volbou mentora (musí to být zkušený odborník).

- **Counselling** – je novější metoda založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, čímž tak boří zastaralou jednosměrnost vztahu podřízený-nadřízený.

Výhody: Aktivní reakce, iniciativa a předkládání řešení problémů ze strany podřízeného, a také zpětná vazba ve formě prověřování pracovních schopností nadřízeného.

Nevýhody: Časově nákladnější metoda.

- **Asistování** – je tradiční metodou, kdy je vzdělávaný zaměstnanec přidělen jako asistent/pomocník zkušenějšímu zaměstnanci. Využívá se jak při manuálních pracích, tak i při vzdělávání personalistů a vedoucích pracovníků.

Výhody: Soustavný proces, který klade důraz na praktickou část vzdělávání.

Nevýhody: Pouze jeden informační zdroj, možnost přiučení nevhodných pracovních návyků od nadřízeného či omezení vlastní kreativity při řešení různých problémů či pracovních postupů.

- **Pověření úkolem** – rozšiřuje metodu asistování. Vzdělávaný zaměstnanec je pověřen splnit zadaný úkol za předem nachystaných potřebných podmínek. Jsou mu poskytnuty potřebné pravomoce a jeho práce je sledována.

Výhody: Samostatnost jedince, větší motivovanost, kreativita.

Nevýhody: Možný výskyt chyb, či nesplnění zadaného úkolu, což může následně ovlivnit

důvěru nadřízených ve schopnosti podřízeného.

- **Rotace práce** (*cross training*) – se využívá především pro vzdělávání vedoucích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů s pracovními postupy a chodem celé organizace. Dochází k pověřování pracovními úkoly v různých částech a úrovních organizace.

Výhody: Rozšiřování znalostí, zkušeností a schopností, komplexní znalost pracovních postupů, zvýšení celkové firemní flexibility.

Nevýhody: Neúspěch při vykonávání některého z pracovních úkolů může narušit sebevědomí podřízeného a důvěru nadřízených v jeho schopnosti.

- **Pracovní porady** – seznamují během svého konání všechny zúčastněné s veškerými problémy organizace.

Výhody: Výměna názorů a zkušeností, zvýšená informovanost zaměstnanců o problémech firmy zvyšuje pocit sounáležitosti a motivace pracovníků.

Nevýhody: Pořádání porad během pracovní doby zkracuje tuto dobu, která je výhradně určena k vykonávání práce. Naopak pořádání porad mimo pracovní dobu se setkává s neochotou ze strany zaměstnanců.

2.4.2 Off the job

Tento druh metod využívaných mimo pracoviště se silně podobá školskému systému vzdělávání na školách, kdy dochází k hromadnému vzdělávání. Mezi metody off-the-job-trainingu patří:

- **Přednáška** (bez / s diskusí) – poskytuje zúčastněným především jen fakta a teoretické vědomosti a znalosti.

Výhody: Rychlý transfer informací, nenáročná na vybavení.

Nevýhody: Nevhodný výběr moderátora, špatná organizace.

- **Demonstrování** – názorně předvádí znalosti a dovednosti. Využívá při tom audiovizuální vybavení ve výukových učebnách či na specializovaných pracovištích. Na rozdíl od přednášky vnáší do vzdělávání důraz na praktické využití nabytých znalostí.

Výhody: Orientace na zdokonalování dovedností (trenažéry, zařízení, atd.) v bezpečném prostředí.

Nevýhody: Rozdílnost podmínek na skutečném pracovišti a tréninkovém pracovišti.

- **Případové studie** – se v dnešní době staly velmi oblíbenou a často využívanou metodou vzdělávání a to nejen na pracovištích. Dochází při nich k vymodelování pracovního problému, ať již fiktivního nebo skutečného, a vytvořené skupinky zaměstnanců se jej snaží zanalyzovat a vytvořit alternativy možných řešení.

Výhody: Rozvíjí analytické myšlení zaměstnanců, možná konfrontace se skutečným řešením, které již bylo v minulosti aplikováno.

Nevýhody: Časová náročnost na přípravu obou stran.

- **Workshop** (*group exercise*) – je velmi podobný případové studii, avšak problémy jsou zde řešeny komplexněji.

Výhody: Vhodný k výchově týmové práce a mezioborového přístupu zaměstnanců k řešení problémů.

Nevýhody: Chybějící znalosti účastníkům, které jsou potřebné pro řešení komplexní případové studie.

- **Brainstorming / brainwriting** – je rovněž velmi podobný případové studii. Skupina řešitelů dostane problém, a následně je každý z nich vyzván k tomu, aby navrhl (ústně či písemně) své řešení. Následně je uspořádána diskuze, kde se každý z návrhů diskutuje a vyhodnocuje se ten neoptimálnější.

Výhody: Přináší nové nápady, podporuje kreativitu.

Nevýhody: Nedostatečné znalosti řešené problematiky.

- **Manažerské hry** (hraní rolí) – se orientují převážně na rozvoj praktických dovedností vzdělávaných. Je vyžadován jejich proaktivní přístup a samostatnost při přebírání a vciťování se do přidělených rolí, ve kterých následně rozeznávají povahu mezilidských vztahů a vyjednávání. Za pomoci scénáře mohou pracovníci v konkrétní situaci své role dotvářet a osvojit si tak určité sociální role a sociální charakterové vlastnosti.

Výhody: Samostatnost účastníků, kontrola emocí.

Nevýhody: Je potřebná pečlivá organizace a příprava.

- **Assessment / development centre** – znamená v překladu diagnosticko-výcvikový program. Jedná se o moderní metodu výběru i vzdělávání pracovníků, kdy účastník plní úkoly a řeší problémy přímo před zraky hodnotitelů.

Výhody: Efektivní osvojení znalostí v různých stresových úrovních.

Nevýhody: Velmi náročné na čas i technické vybavení.

- **Outdoor training** – znamená učení se hrou či pohybovými aktivitami a v poslední době se často využívá pro rozvoj manažerů, kteří si tak osvojují žádané manažerské dovednosti, např. hledání optimálního řešení, umění koordinovat, komunikovat, atd. Je zadán úkol, který řeší skupina pracovníků s předem určeným či spontánně vybraným vedoucím. Po splnění úkolu se diskutuje, která manažerská vlastnost či dovednost byla potřebná ke splnění tohoto úkolu a jak byla uplatněna.

Výhody: Zábavná a velmi efektivní forma vzdělávání, kdy si zaměstnanci uvědomují a následně osvojují potřebné manažerské dovednosti.

Nevýhody: Velmi náročná na přípravu a překonání neochoty manažerů „hrát si“, vzhledem k fyzické náročnosti není moc vhodná pro starší osoby a ženy. (Koubek, 2007)

- **E-learning** – je specifická metoda vzdělávání, kterou je možno použít na pracovišti i mimo pracoviště, a která bude blíže popsána v kapitole 2.5 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

2.5 Trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Stejně tak jako všechny další oblasti lidských kultur i oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podniku prošla jistým vývojem a můžeme v něm nalézt moderní trendy a přístupy, které jsou v dnešní moderní době uplatňovány.

Dle Vojtovič (2011) se podstatně mění tradiční (čistě taylorovské) přístupy ke vzdělávání pracovníků a metody zvyšování kvalifikace řídicího personálu. Většina západoevropských a amerických firem se snažila šetřit na výdajích na vzdělání. Pochopení závislosti hospodářského výsledku organizace na výši investic do vzdělání přišlo až v sedmdesátých

letech. V posledních desetiletích tyto investice výrazně stouply a společnosti vynakládají na rekvalifikaci, vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců téměř třetinu rozpočtu.

Hroník (2007) považuje za hlavní trendy vztahující se ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců těchto 5 základních faktorů:

Komplexní celostní přístup ke vzdělávání, v němž dochází k uplatňování principů tzv. učící se organizace. Dle Armstrong (2007, s. 450) je učící se organizace druh organizace „*kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně*“.

Justi-in-time ve vzdělávání, znamená v doslovném překladu „právě včas“. Můžeme zde hovořit o opaku ke slovnímu pojmu učení do zásoby. Jedná se o situaci, kdy si podniky, následně nazývané štíhlé firmy, chtějí udržovat co nejmenší tzv. zásoby vzdělávání různého druhu. Hroník (2007) je toho názoru, že v budoucnu bude tohoto fenoménu stále přibývat a bude se stávat atraktivnější pro větší spektrum firem. Kurzy se ve firmě rozdělí na standardní, u kterých dojde k významnému zeštíhlení, a zakázkové, které budou operativně reagovat na poptávku právě včas.

Standardizované kurzy jsou základním zdrojem získávání a osvojování základních znalostí a dovedností potřebných k vykonávání zaměstnanecké pozice. Vzdělávací kurzy ve firmách bývají často nabízeny ve dvou formách, a to ve formě prezenční nebo e-learningové. Tyto jsou následně rozděleny na odborné kurzy, kurzy soft skills, kurzy informačních technologií, kurzy cizích jazyků a školení, která jsou povinná ze zákona. Často skloňovaným fenoménem dnešní doby je také zavádění *e-learningu*, kdy je využíváno informačních a komunikačních technologií během tvorby a distribuce studijního obsahu zaměstnancům a také pro komunikaci mezi studenty/zaměstnanci a pedagogy. Z rozhovoru s ředitelem MotivuP Františkem Hroníkem (časopis Moderní řízení, s. 41) vyplývá, že při využití e-learningu při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců dochází k významnému snížení časové i finanční nákladovosti a samozřejmě také neméně důležité určité volnosti a flexibility rozhodování zaměstnanců.

On-line nákupy vzdělávacích aktivit přenesly do firemní praxe internetové aukce, na kterých probíhá jak nákup vstupů do výrobního procesu, tak zde firmy nakupují také služby, mezi které dnes patří i vzdělávací kurzy.

Důraz na diferenciaci pomáhá podnikům zvyšovat výkonnost a efektivitu. Toto rozlišování by mělo probíhat ve všech aspektech personální práce, jako jsou hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj, atd. V konečném důsledku je diferenciaci označována mnohými odborníky jako motivační nástroj zaměstnanců.

2.6 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Je velmi důležité, aby ke vzdělání a rozvoji firemních zaměstnanců přistupovalo vedení podniku systematicky, jelikož cílem tohoto procesu je takový rozvoj jednotlivce, díky kterému se následně trvale zlepší jeho znalosti, dovednosti, výkonnost a produktivita, jež následně povedou k naplnění podnikových cílů a zajištění trvalé konkurenceschopnosti podniku na daném trhu. A aby tento proces vzdělávání a rozvoje byl úspěšný, je potřeba v něm mít systém, ve kterém se dle Koubek (2008) angažuje nejen personální útvar, ale také zvláštní útvar pro vzdělávání pracovníků, všichni vedoucí pracovníci a odborové organizace. Mezi přednosti systematického vzdělávání podle něj patří:

Soustavně podniku dodává odborně připravené pracovníky a průběžně formuje jejich schopnosti podle specifických potřeb organizace.

Jedná se o nejefektivnější způsob hledání pracovníků z vnitřních zdrojů.

Kalkulované průměrné náklady na jednoho zaměstnance jsou většinou nižší než při jiném způsobu vzdělávání.

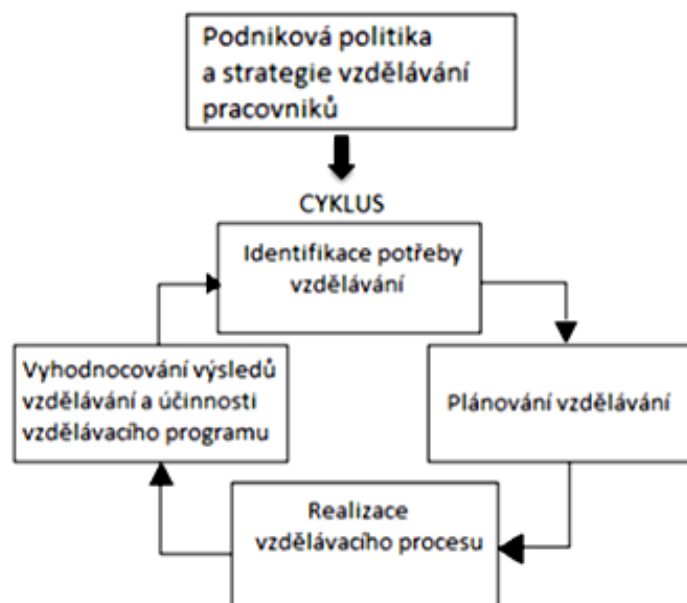
Umožňuje předvídání ztrát pracovní doby a předcházení těmto ztrátám.

Dochází díky němu k neustálému zdokonalování vzdělávacích procesů, díky zkušenostem z minulosti.

Zvyšuje atraktivitu samotné organizace, pracovníkův vztah k firmě a také jeho motivaci a sociální jistoty.

Jak ve své knize uvádí Šikýř (2014, s. 125), systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vychází z podnikové strategie vzdělání a probíhá jako neustále opakující se cyklus, který je zobrazen na obr. 2.6 níže, a který bude podrobněji rozepsán v následujících čtyřech kapitolách.

Obr. 2.6: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Šikýř (2014, s. 126)

2.6.1 Analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců

Identifikace potřeby vzdělávání je první a zároveň i nejkomplikovanější fáze v cyklu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Koubek (2008) tvrdí, že je to z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou těžce kvantifikovatelné vlastnosti jedince. Je obtížné změřit kvalifikační požadavky pracovních míst a zaměstnancovy schopnosti. Toto měření se v dnešní době provádí pouze na základě dokončeného stupně vzdělání či vyučení. Pracovníkovy vlastnosti, talent, schopnosti, postoje, přístupy k řešení problémů a sociální chování není možné nijak kvantifikovat a proto je tato fáze cyklu založena pouze na odborných odhadech a experimentálních postupech.

V podniku se při analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců sesbírají z běžného informačního systému a ze zvláštního šetření tři druhy údajů:

- **Celoorganizační údaje** o struktuře organizace, výrobním programu, trhu, finančních / lidských / materiálních zdrojích, atd.
- **Údaje o jednotlivých pracovních místech**, popisy těchto pracovních míst a požadavky na pracovníky a jejich schopnosti.
- **Údaje o jednotlivých zaměstnancích**, kteří se v organizaci nacházejí.

Velmi podstatným podkladem pro analýzu potřeby vzdělávání bývají také materiály s pravidelným hodnocením zaměstnanců a jejich pracovního výkonu.

Na základě prozkoumání získaných údajů se následně vyhodnotí možné disproporce mezi požadavky na pracovní místa a vzdělání zaměstnanců, což již můžeme nazvat analýzou potřeby vzdělávání pracovníků.

2.6.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Druhou fází cyklu je plánování, se kterým může podnik začít ihned po identifikaci potřeby vzdělávání. Tento plán dle Šikýř (2012) vymezuje **cíl** vzdělávání, **cílovou skupinu** pracovníků, **metody** vzdělávání, **instituci** zabezpečující toto vzdělávání a rozvoj, interního či externího **lektora**, **místo konání** vzdělávacích procesů, **časovou náročnost** vzdělávání, požadavky na vybavení učeben a služby, **metody následného hodnocení** procesu vzdělávání a také **finanční náročnost** tohoto procesu, která závisí na všech dříve vymezených faktorech.

2.6.3 Realizace procesu vzdělávání a rozvoje

Po skončení předchozí fáze plánování přichází na řadu fáze třetí, kterou je samotná realizace celého, již konkrétního procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tyto konkrétní vzdělávací aktivity by měly být samozřejmě v souladu s plánem a cíli firmy a to nejen v rámci firemního vzdělávání, ale v rámci celého podniku. Samotné metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou blíže specifikovány již v předešlé kapitole 2.4 Metody vzdělávání a rozvoje.

Hroník (2007) ve své knize rozdělil realizace procesu vzdělávání na celkem tři základní na sebe navzájem navazující části, kterými jsou **příprava**, **vlastní realizace** a **transfer**.

Příprava je první částí realizace, kdy je velmi podstatné nachystat a připravit vše tak, aby mohl být následný proces bez problémů realizován. Na základě předem vytvořených plánů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců byli připraveni lektori a vyučující a to jak externí, tak interní, kteří byli profesně předem připraveni pro výkon vzdělávání a rozvoj pracovníků v požadované oblasti. Byly fyzicky zajištěny veškeré potřebné vzdělávací propriety a

pomůcky, které jsou standardně součástí jakékoliv výuky, např. knihy, potřebná skripta a pracovní sešity. Také byli obeznámeni všichni vzdělávaní s důvody nadcházejícího vzdělávání a rozvoje, datem tohoto vzdělávání, časem, místem konání a celkovou časovou náročností, kontaktní osobou, atd. V této části by se samozřejmě nemělo zapomínat ani na zajištění občerstvení pro všechny účastníky vzdělávacího procesu, v případě potřeby také ubytovací služby pro zúčastněné.

Nyní již nastává čas pro samotnou **realizaci** vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vše samozřejmě začíná příjezdem vyučujícího na místo konání, kde následně účastníky seznámí s programem celého procesu a také s předem stanovenými cíli, kterých má být v procesu vzdělávání a rozvoje dosaženo. Jsou také ujasněny formální záležitosti jako např. oslovování, chování, dotazování, atd. Interní či externí vzdělavatel se následně řídí stanoveným programem, který je potřeba samozřejmě vždy přizpůsobit celkovému prostředí či atmosféře, která mezi zúčastněnými panuje, a také jejich schopnostem. Do programu jsou zařazovány přestávky a vše probíhá přesně v takovém tempu, které určí školitel na základě schopností vzdělávaných. Na lektorovi leží podstatná část úspěchu těch, kteří procházejí procesem vzdělávání a rozvoje. Je důležité propagovat individuální a nezaufatý přístup ke každému ze zúčastněných a vytvářet zdravé motivující prostředí. Existuje možnost, že proces realizace může být narušen např. přítomností rušivého elementu či nějakým pasivním účastníkem, a je proto potřeba, aby lektor byl schopen, tyto elementy eliminovat.

Poslední navazující částí je **transfer**. Nejen po skončení, ale také během samotného procesu vzdělávání a rozvoje je potřeba neustále opakovaně formulace získaných poznatků a také jejich zápis, jelikož není žádoucí jakákoliv ztráta získaných informací. Následně se tyto poznámky mohou stát součástí závěrečné zprávy, ke které mohou být také přidány fotografie z kurzu či videozáznam, který byl zachycen během realizace vzdělávání a rozvoje. Tento transfer může být také značně podpořen různými navazujícími činnostmi, kterými jsou: vypracování domácí úlohy, workshop, atd.

2.6.4 Hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje

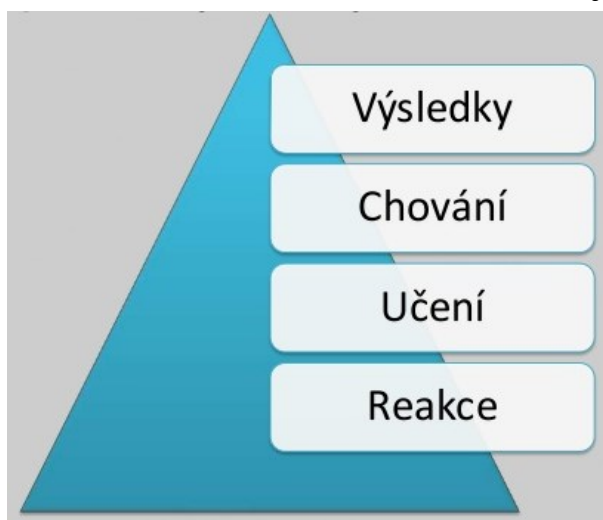
Finální fází celého procesu vzdělávání a rozvoje je zpětná vazba neboli hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Bez této fáze by celý proces vzdělávání a

rozvoje zaměstnanců samozřejmě postrádal na významu. I přes tuto důležitou skutečnost je na světě spousta firem, které tuto fázi procesu opomíjejí a to z toho důvodu, že tato fáze bývá většinou poměrně problematická, jelikož je obtížné kvantifikovatelná a také je to dáno skutečností, že nově získané schopnosti a dovednosti se projeví až s jistým časovým odstupem v následném přístupu a chování zaměstnanců při práci.

Při analýze výsledků vzdělávání a rozvoje dochází především k výzkumu a posuzování použití zvolených metod vzdělávání a také dodržování těchto metod. Dalším důležitým signálem pro hodnocení je následná odezva ze strany školených zaměstnanců a samotných lektorů a samozřejmě také následné uplatnění získaných schopností a dovedností v každodenní práci. K hodnocení úspěšnosti vzdělání a rozvoje je zpravidla používán výsledkový rozdíl mezi vstupním a výstupním testem, které musel vzdělávaný vyplnit. V některých případech bývá k hodnocení výsledků využíváno také monitorování během samotného procesu vzdělávání a rozvoje (Šikýř, 2014).

Existují čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání, které kdysi definoval známý mezinárodně uznávaný odborník a zakladatel měření ve vzdělávání Donald L. Kirkpatrick. Nejvýznamnějším přínosem tohoto modelu je dle Kirkpatrick (2010) prokázat účinek vzdělávání a rozvoje, jeho hodnotu a celkový přínos pro organizaci. Při hodnocení celého vzdělávacího procesu se postupuje od první úrovně směrem ke čtvrté úrovni, podobně jako při uspokojování lidských potřeb v Maslowově pyramidě. Na následujícím obr. 2.7 jsou všechny čtyři úrovně zobrazeny.

Obr. 2.7: Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Zdroj: Upraveno dle Kirkpatrick (2010, s. 35)

Úroveň 1. Reakce

Nejzákladnější úroveň, která se vyhodnocuje vždy jako první a při které dochází ke zkoumání prvních reakcí účastníků na proces vzdělávání a rozvoje. V centru zájmu stojí především počáteční spokojenost s absolvovaným kurzem bezprostředně po jeho skončení. Kirkpatrick (2010) v této fázi navrhuje podstoupit následující kroky pro vyhodnocení reakcí:

1. určit, co je potřeba zjistit;
2. vytvořit formulář pro kvantifikaci reakcí účastníků;
3. podnítit zúčastněné k sepsání připomínek k absolvovanému kurzu;
4. získat upřímné a pravdivé odpovědi od všech účastníků;
5. vytvořit adekvátní standardy hodnocení a na jejich základě posuzovat reakce.

Úroveň 2. Hodnocení poznatků

Následující úroveň již poskytuje cenné informace o naplnění cílů vzdělávání a rozvoje, které byly předem stanoveny. Potřebnými informacemi jsou míra osvojení si znalostí, druhy osvojených znalostí či dovedností, a také zda se změnily postoje účastníků kurzu v očekávaném směru. Hodnocení poznatků probíhá za pomoci testů, které jsou vyplňovány před absolvováním kurzu a také po jeho absolvování.

Úroveň 3. Hodnocení chování

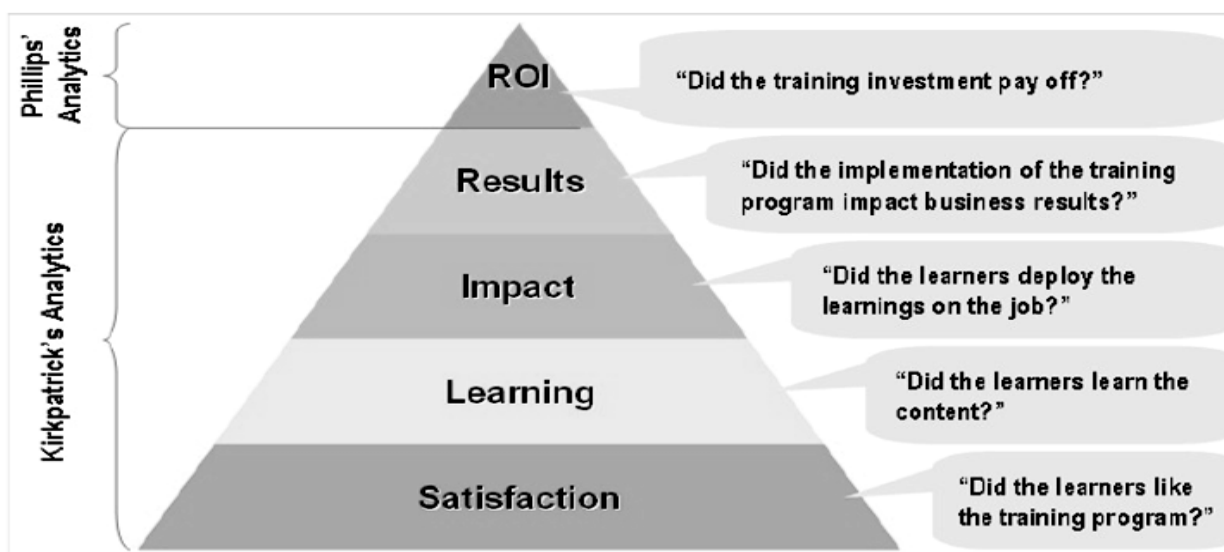
Třetí úroveň je zaměřena na hodnocení změny chování na pracovišti. Je velmi podstatné monitorovat následné uplatnění získaných znalostí a postojů při vykonávání pracovních povinností a následně tyto informace také vyhodnotit. I u této úrovně by mělo k hodnocení chování na pracovišti docházet před i po absolvování vzdělávacího kurzu, avšak s tím rozdílem, že musí být ponechán účastníkovi nějaký časový horizont na změnu svého chování.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků

Poslední úroveň je snadněji kvantifikovatelná, jelikož je zaměřena především na nákladovou stránku vzdělávacích kurzů, což jinými slovy znamená, že je potřeba určit přidanou hodnotu procesu vzdělávání a rozvoje, která byla přínosem pro zvýšení výkonu podniku oproti předchozímu období před vzdělávacím kurzem. Jedná se zejména o oblast přírůstku prodeje, nárůst produktivity, eliminace úrazovosti či růst spokojenosti ze strany zákazníků. (Armstrong, 2007)

Vzhledem k tomu, že čtyřúrovňový Kirkpatrickův model zcela opomíjí finanční stránku věci, rozhodl se Dr. Jack J. Phillips rozšířit tento model o pátou úroveň hodnocení. Pátá úroveň vychází z návratnosti investic (ROI) a tento model byl následně pojmenován jako Kirkpatrick/Phillipsův model, jak uvádí samotný Phillips (2007). Velmi výstižnou se jeví otázka: „Vyplatilo se nám to?“. Na následujícím obr. 2.8 Kirkpatrick/Phillipsův model je možné vidět všech pět úrovní modelu.

Obr. 2.8: Kirkpatrick/Phillipsův model



Zdroj: Upraveno dle http://leanlearning.wikispaces.com/learning_analytics

V každém případě je potřeba mít neustále na mysli, že i přes vysokou finanční investici je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nedocenitelný význam pro růst firmy a zvyšování produktivity. Každý manažer si musí uvědomit, že je potřeba hodnotit také přínosy, které s sebou přinesou investice do vzdělávacích kurzů. Důležitým pravidlem je dodržování efektivity procesu, kdy „misky vah“ nákladů a přínosů by měly být vyrovnané či mírně na straně přínosů.

3. Charakteristika organizace

Ve třetí kapitole se blíže seznámíme s vybranou společností, která bude podrobena analýze a optimalizaci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Byla vybrána společnost Tesco Stores ČR a.s. Zde se nejdříve setkáme se základními charakteristikami celé korporace TESCO, budou zde uvedeny vize, cíle a poslání společnosti, neméně důležitá historie a také „vpád“ společnosti TESCO na český trh, jeho organizační struktura a přehledné informace o zaměstnancích.

3.1 Základní informace o společnosti TESCO



Mezinárodní společnost TESCO PLC (*Public Limited Company*) se řadí do skupiny světových maloobchodních řetězců, které nabízí potravinové i nepotravinové zboží, pohonné hmoty a dále také finanční a nově i telekomunikační služby. Rodnou krajinou tohoto řetězce je Velká Británie, kde se nyní nachází na prvním místě, co se velikosti týče a také je největším zaměstnavatelem v soukromém sektoru, kdy celkově zaměstnává 310 000 pracovníků.

Nejnovější informace, které na povrch vyplávaly začátkem roku 2015, veřejnost informují o skutečnosti, že TESCO doplácí na problémy z roku 2014, kdy byly zjištěny a následně přiznány chyby v účetnictví, kdy docházelo k nadhodnocování výnosů a umělému snižování nákladů, což mělo logicky za následek vyšší zisky. Díky těmto událostem letos společnost TESCO plánuje mohutně šetřit a omezovat investice, především na domácím britském trhu, kde se chystá uzavřít celkem 43 ztrátových prodejen, celkově reorganizovat vedení, prodat část majetku firmy a tak ročně ušetřit cca 9 miliard korun. Zmíněné úsporné kroky se ale dotknou pouze britské části TESCO, ostatní pobočky zůstanou nedotčené.

Ve světovém měřítku se jedná o jednoho z největších maloobchodních prodejců s více než půl milionem pracovníků v celkem **7599** prodejnách nacházejících se ve **dvanácti zemích** celého světa, kterými jsou: Velká Británie, Irsko, Polsko, Maďarsko, Česká Republika, Slovensko, Turecko, Čína, Thajsko, Malajsie, Jižní Korea a Indie.

Dle výsledků finanční zprávy, kterou společnost TESCO vydala, za rok 2013/2014 můžeme vidět, že celkové tržby společnosti dosáhly přes **2,6 miliard Kč** a čistý zisk před zdaněním z toho byl **85,1 milionů Kč**.

3.2 Historie společnosti TESCO

Historie společnosti TESCO se začíná psát již od roku 1919, kdy Jack Cohen, syn židovských emigrantů z tehdejšího Polska a bývalý letec u britského královského letectva, si otevřel v londýnské části *East End* stánek, v němž nabízel a prodával přebytky potravin z války.

Samotná značka TESCO objevila světlo světa poprvé v roce 1924, kdy se začal prodávat čaj s názvem *Tesco Tea*. První část názvu „TES“ vznikla dle pana T. E. Stockwella, který zásoboval Cohenův stánek čajem a druhá část názvu „CO“ jsou již první dvě písmena příjmení samotného zakladatele.

V roce 1932 došlo k zápisu TESCA, které se tak následně stalo komanditní společností, které již mělo i svoji centrálu, což byl na tehdejší poměry velmi moderní počín, a také sklad, který v té době zásoboval již okolo 100 otevřených poboček. Po vypuknutí druhé světové války Cohen zavedl speciální přidělový systém, který zaručoval rovnost všech zákazníků a pro přísun čerstvé zeleniny a ovoce nakoupil pozemky, na kterých se v dnešní době nachází část administrativních budov britské centrály.

Významným mezníkem společnosti je rok 1947, kdy se akcie TESCA začaly obchodovat na anglickém akciovém trhu. Po této události následovalo otevření úplně prvního supermarketu a v roce 1974 začal oficiálně první provoz čerpací stanice pohonných hmot. V následujících desetiletích se z firmy stává největší maloobchodní řetězec na britském trhu, který také začíná pro svůj byznys využívat služeb internetu a zprovožňuje nakupování z domova, tzv. *Home Shopping*. V 90. letech byl také zaveden věrnostní program tzv. *Club Card* a společnost začala velmi intenzivně expandovat na ostatní zahraniční trhy. Mezi nejnovější počiny firmy patří také vznik telekomunikační divize *Tesco Mobile* a poskytování finančních služeb pro širokou veřejnost *Tesco Finance*.

3.3 Hodnoty, poslání, vize

Základním **posláním** firmy, jak uvádějí na svém profilu na webových stránkách společnosti, je vytvořit jasný a jednoduchý přehled o tom, co společnost dělá a za čím si stojí. Tato myšlenka je dokonale vystižena ve firemním sloganu: „**Na všem záleží.**“

Turbulentní moderní doba se neustále rozvíjí a je potřeba, aby se ve stejném tempu rozvíjel i podnik, jeho způsob uvažování a chování. V rámci zvyšování konkurenceschopnosti

a důvěry pro zákazníky je velmi důležité budovat jméno značky tak, aby odrážela jen to dobré a reprezentovala činy společnosti.

Hodnotami společnosti, které firmě pomáhají pochopit skutečnost, jak naplánovat a zrealizovat vše potřebné, jsou:

Nikdo nedělá pro naše zákazníky více než my.

Chováme se k ostatním tak, jak chceme, aby se chovali oni k nám.

Využíváme naši síly pro dobrou věc.

Tyto hodnoty se v průběhu několika desetiletí staly nepostradatelnou součástí kultury firmy, která participuje na zvyšování růstu a úspěchu. Základní filosofií společnosti je naslouchat přáním svých zákazníků, což je podpořeno nabídkou vysoce kvalitních produktů, které jsou nabízeny za cenově přijatelné ceny za doprovodu neustálého procesu rozvoje a zlepšování všech firemních oblastí. V posledních několika letech vzniká nový pohled zákazníků na život a zaměřují se především na zdravý životní styl, což samozřejmě vysledovala i společnost Tesco a na tomto základě začala ve všech svých oborech činnosti silně dbát na dodržování norem kvality a využívání takového druhu technologií, který je maximálně ohleduplný a šetrný k životnímu prostředí.

Na přelomu 20. a 21. století došlo k aktualizaci hodnot společnosti Tesco, které definovaly způsob vykonávání práce zaměstnanců a pomáhají tak společnosti zvyšovat konkurenceschopnost na trhu. Tyto hodnoty můžeme rozlišit do tří hlavních kategorií:

- První kategorie hodnot společnosti Tesco je zaměřená především na zákazníky a jejich vzájemný vztah ke společnosti.

Nikdo nedělá pro své zákazníky více než my

Nabízíme to, co zákazníci potřebují, jednoduše a lépe.

Nasloucháme a rozumíme svým zákazníkům.

Žijeme hodnotami a jdeme ostatním příkladem.

- Do druhé kategorie spadá vztah k zaměstnancům.

Chováme se k lidem tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám.

Starost o zaměstnance a důvěra a respekt jsou základem úspěchu.

Nasloucháme, podporujeme a říkáme díky.

Sdílíme znalosti a zkušenosti.

- Poslední kategorie, která se ve sdílených hodnotách společnosti Tesco objevila poměrně nedávno, se zabývá především humanitními činy a mladými lidmi.

Vytváříme nové příležitosti pro miliony mladých po celém světě.

Podílíme se na podpoře zdravého životního stylu a zlepšování globální krize obezity.

Spolupracujeme s farmáři a poskytujeme kvalitní produkty.

Redukujeme plýtvání potravinami.

Pro každý podnik na trhu je nesmírně důležitá především věrnost zákazníka, a proto se i společnost TESCO snaží vyhovět přáním svých zákazníků a přizpůsobit se místním podmínkám jednotlivých regionů, na kterých působí, čímž aktivně plní základní poslání společnosti. TESCO je velká společnost, která každodenně přichází do styku s miliony lidí a je proto velmi důležité, aby hodnoty společnosti pochopili všichni její zaměstnanci a pomáhali tak vytvářet hodnoty pro celou společnost.

Pod pojmem **vize** by si měl každý jedinec představit žádoucí budoucí vývoj firmy a také cílový stav, kterého chce firma dosáhnout, a zároveň by si měl také uvědomit důležitost tohoto pojmu pro podnik. Prakticky slouží vize ve firmě jako motivační faktor, který v organizaci pomáhá k naplňování firemních cílů.

Společnost Tesco bude:

- žádaným a potřebným maloobchodním prodejcem po celém světě,
- rostoucí společnost poskytující všem rovné příležitosti,
- moderní a kreativní firma se spoustou nápadů,
- inspirující společnost, která si získá důvěru zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů a široké veřejnosti a jejich celoživotní věrnost.

3.4 Tesco Stores ČR a.s.

Do České republiky expandovala společnost TESCO PLC jako dceřiná společnost pod názvem Tesco Stores ČR a.s. (dále jen TSC) registrací 23. března 1992 do obchodního rejstříku vedeném Městským soudem v Praze.

Aktivní podnikání začalo ale až později, a to v roce 1996, kdy firma TSC vykoupila 6 obchodních domů od americké společnosti K-Mart. První dva hypermarkety otevřela firma

TSC v roce 1998 a to v Praze a v Brně. O 7 let později bylo na českém území vybudováno distribuční centrum a také otevřena první čerpací stanice pohonných hmot v Karlových Varech. V roce 2006 TSC vykoupilo celkem 38 obchodních domů a o rok později vytvořilo nový koncept prodejen obchodního domu tzv. MY v Praze a v Liberci.

Velká expanze společnosti pokračovala dále v roce 2010, kdy proběhlo otevření prvního obchodu typu „EXTRA“ a dále také odkoupení franšízových prodejen Žabka a Koruna. Se zpožděním se do České republiky dostaly také věrnostní karty tzv. *Club Card*, kdy se během prvního půl roku do tohoto věrnostního programu přihlásilo enormní množství zákazníků, něco přes jeden milion lidí.

V roce 2012 byl také některým lidem usnadněn nákup díky zavedení internetového prodeje potravin tzv. Potraviny Online, které TSC vysloužilo ocenění **Inovace v obchodě** v rámci ankety MasterCard Obchodník roku 2012.

V květnu 2013 spustilo TSC také nového mobilního operátora Tesco Mobile. Partnerem v ČR je společnost Telefónica. Dále se firma TSC zúčastnila projektu **Národní potravinová sbírka** na pomoc lidem v nouzi, do které se zapojilo 35 obchodů firmy TSC.

V současnosti má společnost TSC v České republice **229 obchodních jednotek, 19 čerpacích stanic** pohonných hmot, **7 obchodních center typu MY, 135 prodejen franšízového typu Žabka** a dva samostatné módní butiky F&F. Počet zaměstnanců je dle výroční zprávy pro účetní rok končící 28. 2. 2014 přibližně 10 806, což je oproti předešlému účetnímu období o 1200 zaměstnanců méně.

Předmětem podnikání společnosti na území ČR je prodej potravinářského i nepotravinářského zboží (široký sortiment potravin, drogerie, oděvů a obuvi, sportovních potřeb a potřeb pro domácnost, hračky, atd.), pohonných hmot, finančních a telekomunikačních služeb a také pronajímání prodejních ploch ostatním drobným prodejcům.

Z posledního dostupného výkazu zisků a ztráty sestaveného k datu 28. 2. 2014 bylo zjištěno, že výsledek hospodaření za účetní období činil – 4 887 milionů Kč, což je daleko hlubší ztráta než v porovnání s předchozím účetním obdobím, kdy byl VHBÚO – 1 320 milionů Kč.²

²

<http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/tesco-v-%C4%8Dr>
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1325>

3.4.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je rozdělena do tří základních částí, kterými jsou obchodní jednotky, distribuční kanály a kanceláře.

Obchodní jednotky jsou místa, kde dochází k prodeji veškerého zboží, a která se rozděluje na základě počtu čtverečních metrů celkové prodejní plochy, kterou obchodní jednotka zaujímá, a to do několika následujících kategorií:

- Obchodní domy „MY“ – jedná se o několikapodlažní nákupní domy alokované především do center měst. Nachází se zde opravdu velká nabídka oblečení, drogerie, obuvi, elektroniky a nejrůznějších potřeb pro sport, domácnost a zahradu. Aktuálně je v České republice fungujících 6 obchodních domů „MY“ v Praze, Brně, Liberci, Hradci Králové, Pardubicích a Plzni.
- Hypermarkety – již nemají několik podlaží, jedná se pouze o jednopodlažní velké obchodní jednotky s prodejní plochou, která je větší než 2500 metrů čtverečních. Kvůli své značné rozloze jsou hypermarkety běžně umísťovány do předměstí či za město. V Česku se jich nachází celkem 72 a rozděluje se na velké a malé v závislosti na počtu čtverečních metrů.
- Supermarkety – jsou samoobslužné prodejny s prodejní plochou v rozmezí od 400 do 2500 metrů čtverečních, najdeme zde široký výběr trvanlivých i čerstvých potravin a základní nabídku drogerie a v Česku můžeme nalézt těchto supermarketů celkem 51.
- Tesco Extra – je druh hypermarketu, který je vystavěn na konceptu „obchod v obchodě“, který mimo jiné nabízí také optické služby, obchod s telekomunikačními službami či třeba lékárnou.
- Tesco Express – jsou poměrně nové koncepty prodejen, které jsou ze všech dříve jmenovaných obchodních jednotek nejmenší svou rozlohou a poskytují zákazníkovi sortiment základním potravin. Nyní můžeme v Česku navštívit 37 prodejen Tesco Express.

Firma TSC má v České republice opravdu velký počet obchodních jednotek, což zapříčinilo rozdělení jednotlivých formátů obchodů do různých oblastí, které jsou v rukách oblastních ředitelů a speciálních oblastních manažerských týmů zprostředkovávajících komunikační služby a tzv. *feedback* mezi vedením a obchodními jednotkami.

Každá obchodní jednotka je individuálně zodpovědná za uskutečnění prodeje, a také za uspořádání interiéru obchodní jednotky. Vnitřní procesy týkající se rozmístění produktů, služby zákazníkům, personalistické služby, atd. jsou na vysoké úrovni standardizace, a to především pro větší komfort zákazníků.

Největší distribuční centrum společnosti TSC se nachází v českém Postřižíně a zajišťuje distribuci zboží do všech jednotlivých obchodních jednotek ve správném množství, čase a kvalitě. Jeho rozloha činí 55 000 metrů čtverečních a zaměstnává okolo 600 pracovníků.

Vedení společnosti zahrnuje výkonné členy představenstva, ředitele a vedoucí zaměstnance, kteří jsou jim přímo podřízeni. Řídící centrum společnosti, jinými slovy Centrální kanceláře, má na svých bedrech převážnou většinu rozhodovacích pravomocí a také zodpovědnost. Centrální kanceláře společnosti (dále jen centrála) se nacházejí v Praze (ve Vršovicích, v Letňanech, na Národní třídě), Brně a také Bratislavě. Tato centrála zaměstnává celkem okolo tisíce zaměstnanců a je rozdělena na několik následujících oddělení:

- Personální oddělení – má na starosti veškeré činnosti, týkající se lidských zdrojů;
- Komerční oddělení – vyjednává ceny a také zprostředkovává komunikaci s dodavateli;
- Finanční oddělení – zajišťuje finanční operace společnosti;
- Marketing – jeho úkolem je zajistit vhodnými marketingovými nástroji atraktivitu společnosti pro zákazníka;
- Oddělení akvizic – spravuje budovy a pozemky firmy;
- Mall management – vyjednává spolupráci s menšími obchodními subjekty a pronajímá prostory v obchodních domech TSC;
- Oddělení Property – je hlavním jednatelem v oblasti údržby a stavby;
- IT oddělení
- Právní oddělení
- Oddělení komunikace – zabezpečuje jak interní komunikaci, tak externí komunikaci a také pod ní spadá správa nadačního fondu;
- Logistika – ve spojení s hlavním distribučním skladem má vliv na zásobování všech obchodních jednotek společnosti;

- Store Support Office – zajišťuje podporu provozoven, přípravy podpůrných prodejů, procesy doplňování, akční ceny, atd.;

Vedoucí těchto oddělení jsou podřízeni generálnímu řediteli, který sídlí v Praze.

4. Analýza systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Tato kapitola se bude zabývat již praktickou částí diplomové práce a dojde k analýze stávajícího systému tréninku a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti Tesco Stores ČR a.s. Kapitola je rozdělena na dvě části, kdy v první části je analyzován současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě informací, které firma poskytla. Druhá část je věnována dotazníkovému šetření, díky jehož výsledků je poté možné vyhodnotit systém vzdělávání a rozvoje v organizaci.

4.1 Metodika výzkumu

V této podkapitole jsou identifikována východiska výzkumu, který byl zvolen pro praktickou část diplomové práce, kterou bylo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili vybraní respondenti Centrální kanceláře v Praze.

Metoda dotazníkových šetření je nejčastěji využívaná kvantitativní metoda sběru potřebných dat. Při jejím využití je možné získat velké množství informací bez významných časových ztrát a následně je také přehledně zpracovat. Byl využit formulář s uzavřenými otázkami, polootevřenými otázkami i otevřenými otázkami. Výhodou byla rychlá distribuce prostřednictvím firemních e-mailů. Zaměstnanci jej mohli v klidu anonymně vyplnit, čímž byla zajištěna relevantnost odpovědí.

4.1.1 Příprava výzkumu

Jedná se o fázi, kdy dochází k definování problému, jeho obsahu a také cíle, kterého by při výzkumu mělo být dosaženo. Došlo k tvorbě dotazníku, který byl vložen na vhodný internetový portál, který je zaměřen na sběr a přenos dat z dotazníkových šetření. Data získána dotazníkovým šetřením jsou primárním zdrojem pro analýzu procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.

4.1.2 Realizace výzkumu

V této fázi výzkumu již dochází k sběru dat a jejich vyhodnocení. Tato data byla získána během dotazníkového šetření, které probíhalo na přelomu měsíce března a dubna. K vytvoření grafů a analýze výsledků byl použit program Microsoft Excel.

4.2 Přístup a strategie organizace k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Již v předchozí kapitole, která se zabývala charakteristikou společnosti Tesco Stores ČR a.s., bylo zmíněno, že firma je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice. Počet zaměstnanců ve společnosti nyní kolísá kolem jedenácti tisíc pracovníků. Tito zaměstnanci samozřejmě v podniku zastávají různé pozice s různými kompetencemi a pravomocemi a rozhodovacími schopnostmi. Proto je potřeba, aby měla firma vytvořen obsáhlý koncept systému vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců tak, aby mohl být v případě potřeby využit a aplikován. Vzhledem k individualitě každé skupiny pozic v organizaci je podstatné, aby tento systém vzdělávání a rozvoje byl vhodně přizpůsoben a korespondoval se specifickými požadavky na náplň práce jednotlivých skupin zaměstnanců, i přes skutečnost, že celoplošné přizpůsobení možné není.

Každá skupina pracovních pozic vyžaduje svou specifickou formu tréninku a proto i program firemních vzdělávacích aktivit je pro každou pozici odlišný, a to v závislosti na cílové skupině zaměstnanců a také na požadavky znalostní a dovednostní úrovně dle organizační hierarchie. Na základě těchto skutečností společnost přistupuje k tréninku a vzdělávání svých zaměstnanců opravdu svědomitě a vytrvale, jelikož si uvědomuje, jak důležité jsou v podnikání lidské zdroje.

Firma TSC vytváří pracovní místa nejen pro absolventy vysokých škol zaměřených na ekonomii, finance, stavebnictví, energetiku a informační technologie, ale také i pro jedince, kteří nedosáhli tak vysokého stupně vzdělání. Společnost nabízí možnost kariérního růstu a také získání širokého spektra pracovních zkušeností z různých firemních oblastí ve stabilní nadnárodní společnosti, kterou TSC rozhodně je. Firma vychází vstříc také lidem, kteří si nemohou dovolit pracovat na celý úvazek, což vyhovuje především matkám s dětmi nebo studentům, kteří tak získají tolik potřebnou praxi pro svůj životopis. V tomto ohledu TSC již několik let úspěšně spolupracuje s nejrůznějšími středními a odbornými školami, jejichž studentům / učňům poskytují praxi. Samozřejmě také nezapomínají na studenty vysokých

škol a vypisují stáže, také *assessment* centra či tzv. pohovory na nečisto. Zájem je každoročně obrovský, což společnosti poskytuje možnost výběru zájemců s nejvyšším potenciálem úspěchu.

Jedním z nejdůležitějších cílů organizace v oblasti personalistiky jsou rovné příležitosti, na které navazují také pojmy integrace a různorodost. Firma oceňuje přínos každého zaměstnance bez ohledu na jeho věk, pohlaví, národnost, sexuální orientaci, atd., kdy veškerá svá rozhodnutí o přijetí vytvářejí na základě pracovních zkušeností a dovedností, které jsou uvedeny v životopise zájemce.

Systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. se zabývá personální oddělení, které zajišťuje nejen nábor a potřebná zákonná školení při vstupu nových zaměstnanců, ale také ostatní činnosti, které jsou potřebné v průběhu zaměstnaneckého pracovního života. Personální oddělení společnosti rozlišuje dva typy firemních zaměstnanců a jejich vzdělávání:

- **Trénink a vzdělávání provozních zaměstnanců**

Provozní zaměstnanci tvoří ve firmě TSC velmi početnou skupinu zaměstnanců, bez které by nebyl možný plynulý chod všech maloobchodních jednotek. Řadoví zaměstnanci jsou právě ti pracovníci, kteří pracují manuálně a starají se o to, aby každá potravina, každý produkt byl na svém místě v pravý čas a ve správném množství, starají se o doplňování zboží, pokladny, obsluhu zákazníků a podobné procesy přímo v obchodních jednotkách. Tito tzv. řadoví zaměstnanci absolvují během svého pracovního života základní školení, která jsou daná ze zákona, a která musí daní zaměstnanci absolvovat již v prvním dni nástupu do práce. Tato školení jsou prováděna přímo personálními pracovníky či manažery obchodních jednotek.

Proces vzdělávání u této skupiny zaměstnanců začíná ihned po přijetí do organizace a to klasicky adaptačním procesem, kterým musí projít každý zaměstnanec. Adaptační proces má svá jasná pravidla, která je potřeba vždy dodržet. Nově najatý pracovník projde dvoudenním vstupním školením, během kterého jej vyšší nadřízený seznámí se základními údaji o společnosti, jejích hodnotách a také s firemní politikou. V těchto dvou dnech je jedinec také obeznámen s firemními předpisy a pravidly, která musí vždy dodržovat, a také absolvuje povinná zákonná školení, kterými jsou:

- ✓ Vítejte v Tescu
- ✓ Vstupní školení požární ochrany pro zaměstnance
- ✓ Bezpečnost práce pro zaměstnance
- ✓ Školení BOZP zaměstnance na pracovišti
- ✓ Odpadové hospodářství
- ✓ Hygienické minimum

Vzdělávání této skupiny zaměstnanců je logicky naprosto odlišné od vzdělávání pracovníků, kteří pracují v centrálních kancelářích a potřebuje také speciální přípravu a péči.

V následujících třech měsících se nový zaměstnanec zúčastní několika **kurzů, školení a přednášek**, kdy se **pod neustálou kontrolou mentora (manažera obchodní jednotky)** dozví důležité informace o zákaznické problematice, prezentaci zboží na prodejně, uspořádání prodejních ploch v maloobchodních jednotkách a reklamačnímu řádu. Po uplynutí adaptačního procesu se zaměstnanec účastní různých školení na téma produktové znalosti, zbožíznalství, informační a softwarové technologie, vhodné techniky prodeje, řešení konfliktů a hádek, atd... Tento trénink a rozvoj zaměstnanců probíhá formou e-learningu a je zaměřen na 5 následujících oblastí:

- Získat praktické zkušenosti (Praktická obsluha pokladny č. 1; Bezhotovostní platba; Procedura cigaret; Řízení délky fronty; Zadávání délky fronty; Pravidlo *Club Card*; Vybavení pokladního boxu; Maximální limity při nákupu zboží; Odkódování zboží; 12 zásad pro práci pokladní);
- Získat praktické zkušenosti práce prodavače trvanlivých potravin (Principy vystavování zboží; Kniha záruk; Kontrola kvality; WIBI a FIFO; *Date Code*; Systém skladování zboží; Kontrola dostupnosti; Rozpekové plány; Práce s PDCU);
- Získat praktické zkušenosti práce prodavače trvanlivých potravin (Vystavování zboží; Elektronická kniha záruk; Práce s plánogramem; Roznos RET a proma; POS značení zboží; Práce s poškozenými výrobky; Systém skladování zboží; Práce s PDCU; Prevence ztrát);

- Seznámit se s příjmem zboží (Příjem centrálního skladu; Příjem přímého dodavatele; Příjem a vratky obalů; Zamykací rampy; Organizace skladu; Sklad citlivého zboží; Systém třídění obalů; Seznámení se s katalogem vratných obalů; 10 pravidel příjmu zboží; Práce s PDCU);
- Seznámit se detailně s rutinami společnosti (Funkčnost procesů a rutin ve skladu i na prodejní ploše; Konzistentní doručování vysoké úrovně standardů na prodejní ploše i skladu; Umístění zboží na prodejní plochu dle sortimentních skupin; Správnost cenové integrity včetně označení POS; Správné vystavení zboží na prodejní ploše; Udržování čistoty na prodejní ploše a ve skladu).

U vzdělávání provozních zaměstnanců jsou využívány **metody na pracovišti** a vše je pod neustálou kontrolou liniových manažerů a personalistů.

• **Trénink a vzdělávání managementu a specialistů**

Pozice manažerů a specialistů samozřejmě vyžadují odlišné tréninky a procesy vzdělávání než je to u provozních zaměstnanců. Trénink a vzdělávání této skupiny zaměstnanců se odlišuje již svým adaptačním procesem. Jediná shoda se týká pouze absolvování povinných školení, která vyplývají z legislativy České republiky a také získání základních charakteristik a údajů o společnosti, jejich hodnotách, kultuře, politice a podobných informacích. Školení se konají vždy první den nástupu do společnosti a jsou prováděna personalisty a manažery obchodních jednotek. Jedná se o tato školení:

- ✓ Vstupní školení požární ochrany pro zaměstnance
- ✓ Vstupní školení bezpečnosti práce pro zaměstnance
- ✓ Školení BOZP zaměstnance na pracovišti
- ✓ Pravidla proti úplatkářství a korupci
- ✓ Přijímání darů
- ✓ Etický kodex
- ✓ Hygienické minimum
- ✓ Požární ochrana pro vedoucí úseku, manažery a ředitele
- ✓ Bezpečnost práce pro vedoucí úseku, manažery a ředitele

✓ Odpadové hospodářství

Pracovníci firmy, kteří jsou již na vyšších vedoucích postech v jednotlivých obchodních jednotkách a také ti, kteří jsou zaměstnání přímo v centrále v Praze, již mají k dispozici nejrůznější typy školení, kterým se říká tzv. rozvojové dny, a které musí pracovník absolvovat nejpozději do konce 4. měsíce po nástupu do společnosti.

1. Rozvojový den nese název Standardy obchodu. Jedná se o školení, kdy provozní manažer obchodní jednotky školí přímo v obchodních jednotkách a seznamuje pracovníka se základními postupy a principy.

2. Rozvojový den obsahuje celkem 2 pracovní dny, během kterých se pracovník školí na kurzech s názvem Mzdové minimum, Intranet, LPS a Svízelné tipy zákazníků. Vzdělávání probíhá pod dohledem oblastního personálního manažera.

3. Rozvojový den se pracovník seznámí se základy účetnictví v rámci školení Customer servis a procesy odvodu hotovosti.

4. Rozvojový den je věnován plánování a evidenci pracovní doby na základě praktické výuky pod křídly oblastního personálního manažera.

Pracovníkům jsou k dispozici také rozvojové programy. Jedná se o vytvořené systémy vzdělávání ve společnosti, které vycházejí ze specifických potřeb každého zaměstnance a také ze tří základních dovedností:

1) Základní dovednosti

Do tohoto souboru patří dovednosti, na které se společnost zaměřuje při výběru svých zaměstnanců a také při kariérních diskuzích a celkových hodnoceních.

Základní dovednosti jsou součástí tzv. **OnBoarding** procesu, jak společnost TSC nazývá jejich vlastní firemní adaptační proces, který musí každý nově příchozí zaměstnanec absolvovat během prvního roku od nástupu do práce. Během tohoto roku je pracovník na úrovni **Začátečník**.

První den absolvuje každý nováček úvodní školení Vítejte v Tesco, kde se dovídá nové informace o historii společnosti, současnou situaci firmy, její strukturu, získá nové

kontakty a informace o existujících firemních programech a celkovém fungování společnosti. Toto školení je zakončeno prohlídkou budovy Centrální kanceláře.

Následně během prvního měsíce od nástupu do společnosti TSC absolvují noví pracovníci tzv. **Induction day**, což je celodenní akce, kde se nováčci dovědí podrobnější informace o celkovém fungování společnosti a to v rámci všech jednotlivých oddělení, která se ve společnosti nacházejí, a také o procesech, které v ní probíhají.

V následujících třech měsících od nástupu by každý nový zaměstnanec Centrální kanceláře měl absolvovat také speciální program, díky kterému získá cenné zkušenosti z provozu. Tento program nese název **TWIST**, jehož vnitřní význam je ukryt v každém písmenu tohoto názvu.

T – Tesco

W – Week

I – In

S – Store

T – Together

Během dvou tzv. twist dní dochází ke kontaktu nového pracovníka s veškerými firemními oblastmi, což je pracovníkovi velkým přínosem, jelikož přímé bližší informace a zkušenosti z oddělení managementu společnosti, centra distribuce, centrálních kanceláří, provozu a zákaznicky ve vybraných prodejních jednotkách, mohou být následně propojeny a nový pracovník tak lépe pochopí provázanost mezi jednotlivými odděleními.

Dále pracovník absolvuje také školení na nejrůznější témata, jako jsou například:

- **Týmová spolupráce** – Pro pochopení důležitosti týmové spolupráce a jejího přínosu pro organizaci.
- **Tesco start** – dvoudenní školení, jehož cílem je pochopit hodnoty firmy a poznat základní nástroje hodnocení zaměstnanců, které firmy využívá.
- **Tesco leadership program** – jedná se o třídní kurz základních manažerských dovedností, který je připraven pro formování budoucích lídrů zábavnou formou v příjemném prostředí.

- **Leaders at tesco** – třídní školení určené především pro pracovníky na vysokých úrovních řízení lidských zdrojů s cílem prozkoumat do hloubky dovednosti lídra a odlišit jej od pojmu manažer.

V nabídce pro začátečníky i stávající zaměstnance jsou také e-learningové kurzy:

- **Inovace** – vzdělávací kurz, který využívá e-learningu, jehož cílem je vzbudit a stimulovat v pracovnících kreativitu.
- **Odolnost** – kurz, který má pracovníkovi pomoci při získávání sebedůvěry a také při zvládání stresových situací.
- **Spolupráce** – se snaží o pochopení důležitosti týmové spolupráce.
- **Empatie** - kurz, který má za úkol, aby pracovník pochopil, že budování silných vztahů s kolegy je velmi podstatné pro firemní klima a kulturu.
- **Schopnost reagovat** – kurz pracovníkům ukáže, jak se zdokonalit v oblasti rozhodování a pružné reakce na nejrůznější situace.
- **Zákaznický servis** – ukazuje důležitost kvalitního zákaznického vztahu, jak jednat se zákazníky a jakým způsobem jim vyjít vstříc.
- **Efektivní vedení porad** – naučí pracovníka jak co nejlépe využít čas při poradách a efektivně tak vyřešit firemní problémy.
- **Emoční křivka změny** – kurz, který vysvětluje lidská emoční stádia a jak tato stádia využít při posunu vpřed.
- **Raci** – nástroj vzdělávání, který pomáhá zpřehlednit role v rámci firemních úseků.
- **Analýza příčin** – pomáhá pracovníkům s definováním skutečných příčin jejich problémů.
- **Naplánuj, proved', zhodnot'** – ukazuje pracovníkům, jak co nejefektivněji plánovat, realizovat a následně hodnotit.
- **Společné řešení problémů** – navazuje na kurz Týmová práce.
- **Týmy rychlého nasazení** – má za úkol naučit zaměstnance okamžitě a správně reagovat na nečekané problémy.

Společnost TSC má v systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zavedený kreditový systém. Pracovníci navštěvují různé vzdělávací kurzy, které jsou ohodnoceny určitým počtem kreditů, a po jejich absolvování se jim na jejich osobní účet v interním systému přičítá konkrétní počet kreditů.

2) Dovednosti lídra

Po dosažení počtu 50 kreditů se pracovníkům otevírá nová nabídka *soft skills* školení, která mohou absolvovat. V této chvíli se již zaměstnanec nachází na rozvojové úrovni **Znalý** a tomu odpovídají také rozvojové a tréninkové kurzy, které jsou mu nabízeny.

Do skupiny dovedností lídra se zařazují především dovednosti, které svým způsobem ovlivňují chování, které jde napříč celou firmou a také ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům a akcionářům. Zaměstnanci absolvují školení, která jsou zaměřena na 5 různých oblastí a která trvají pouhých několik hodin (zobrazeno v příloze č. 3: Rozvojová úroveň: Znalý):

I. Inovace

Do okruhu inovačních rozvojových programů, které zaměstnance podporují v tvořivosti a kreativitě patří školení **Kreativitou k inovaci; Vliv barev na člověka, Inovativní prezentační dovednosti.**

II. Empatie

Za velmi důležitou dovednost lídra je také považována empatie, se kterou se mohou pracovníci blíže seznámit ve školeních s názvem **Čtyři uši v komunikaci a Základy empatie.**

III. Spolupráce

Třetí z dovedností se zaměřuje na rozvoj týmové spolupráce a podporu týmového ducha u pracovníků tak, aby pochopili její významnost. Jedná se o školení: **Získejte od svých lidí to nejlepší; Manažerské dovednosti a Výkonové koučování.**

IV. Odolnost

O této dovednosti se mohou pracovníci dozvědět více na školeních **Stres a Work-life-balance; Být tím nejlepším a Ve zdravém těle zdravý duch.**

V. Schopnost reagovat

Schopnost reagovat je poslední z dovedností lídra, která je rozvíjena v kurzech **Řízení změny; Jak organizovat sebe i ostatní a Bud'te asertivní.**

Za absolvování výše zmíněných kurzů pěti základních dovedností lídra pracovníci opět získávají různé počty kreditů. Jakmile pracovník získá 90 kreditů, je následně přeřazen na

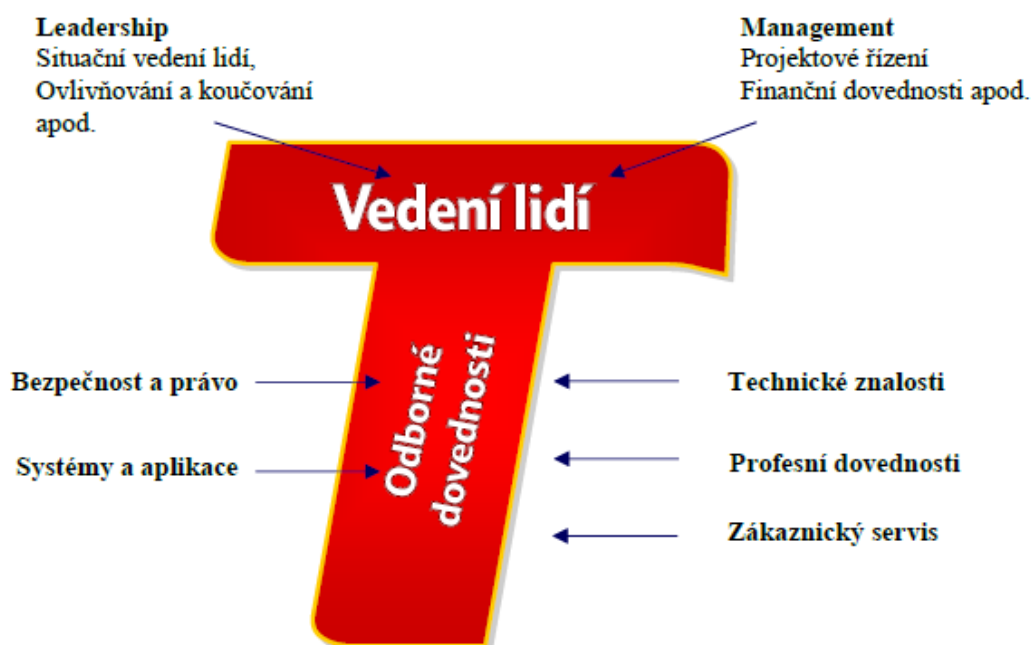
úroveň **Zkušený** a tímto se pracovníkovi otevírá celá nabídka ještě náročnějších kurzů a školení, která může absolvovat, která jsou pro představu přiložena v příloze č. 4: Rozvojová úroveň: Zkušený.

3) Odborné dovednosti

Odborné dovednosti jsou ty druhy dovedností, které potřebujeme ovládat, pokud máme specifickou náplň práce. Potřebujeme znát postupy, metody a principy k tomu, aby práce byla vykonávána správně. Tyto dovednosti jsou obsaženy v „noze“ modelu Tesco T.

Všechny vzdělávací tréninky a kurzy jsou následně obecně popsány ve speciálním firemním modelu, který se nazývá **Model Tesco T**, který je graficky zobrazen v následujícím obrázku 4.1. Na tomto obrázku můžeme vidět dvě části, a to část Odborné dovednosti a část Vedení lidí. První část modelu tzv. „nožička“ obsahuje veškeré odborné znalosti konkrétní pozice, které by měl pracovník na této pozici znát a ovládat k výkonu své práce. Jakmile dojde k prvotnímu postupu tohoto pracovníka v profesní kariéře, je potřeba, aby byl trénován a vzděláván také v manažerských dovednostech, které prolínají napříč celou společností a také ke vztahu k zákazníkovi, dodavatelům a akcionářům.

Obr. 4.1: Model Tesco T



Zdroj: Interní materiály firmy

4.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání, tréninku a rozvoje zaměstnanců, patří do první fáze celého procesu. Pro firmy je důležité nejdříve vyhodnotit stávající situaci a vyvodit z ní závěry o budoucí potřebě vzdělávání svých pracovníků na nejrozličnějších pozicích.

Součástí této fáze je nejen zjistit potřebu vzdělávání, ale také zaměření se na talentové plánování, které slouží k individuálnímu plánování kariérního růstu pracovníka. Cílem tohoto procesu identifikace je najít zaměstnance s potenciálem pracovat na vyšších pozicích s většími možnostmi, kompetencemi a pravomocemi a k tomu firmě TSC slouží tzv. **kariérní diskuze**.

Kariérní diskuze

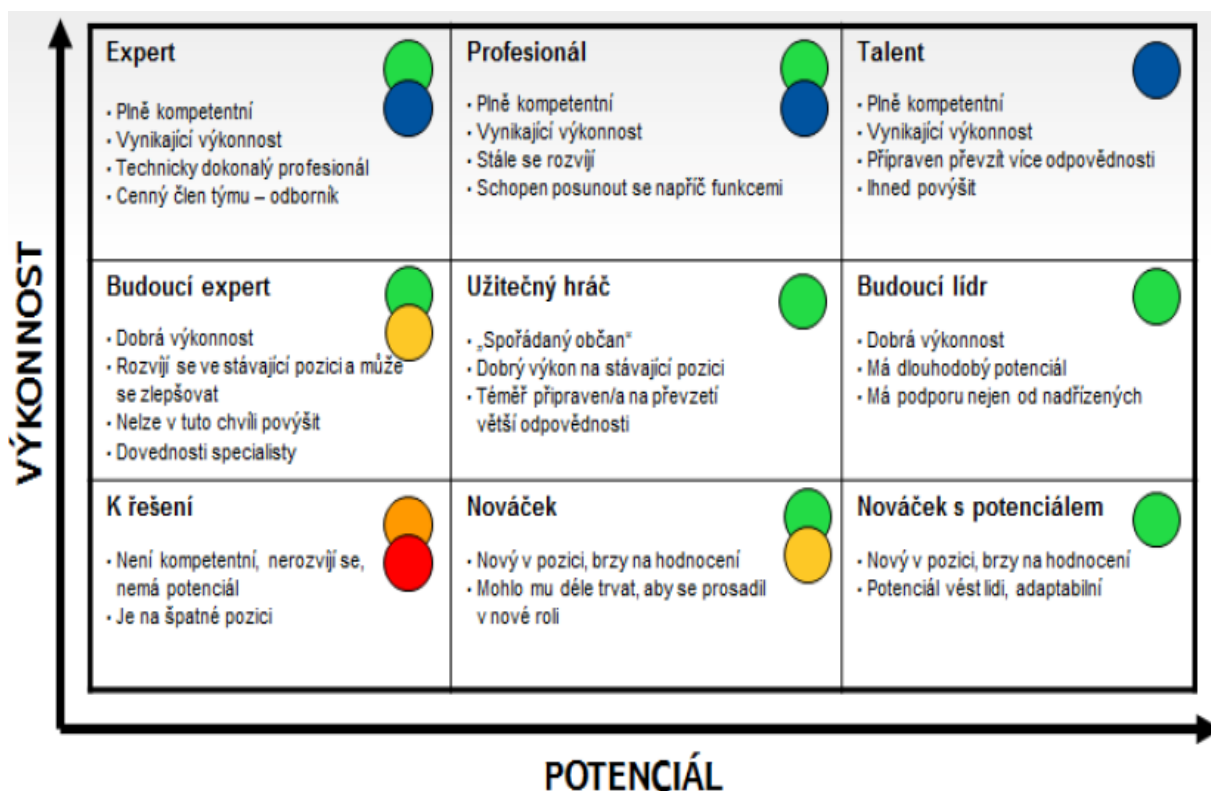
Kariérní diskuze je druh diskuze mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným, která má za cíl probrat možné kariérní cíle a postupy již zmíněného pracovníka v rámci firmy. Kariérní diskuze probíhá dle stanov společnosti jednou ročně a to přesně v první polovině fiskálního roku.

V průběhu rozhovoru se vedou dialogy na různá témata kariérního žebříčku pracovníka, např. krátkodobé i dlouhodobé cíle jeho kariéry, možnosti kariéry, atd. Úkolem tohoto rozhovoru je pomoci pracovníkovi naplánovat jeho kariérní rozvoj, jež je nezbytný pro získání jiné pozice, a který také firmě dopomůže ke zvýšení výkonnosti.

Ve firmě TSC existuje nástroj identifikace potenciálu pracovníka, který hodnotí výsledky v závislosti na pracovním výkonu pracovníka. Tento nástroj je nazván Matice výkonu a potenciálu a je specifikován na obr. 4.2 Matice výkonu a potenciálu.

Pokud dojde k situaci, že nadřízený pracovník uzná podřízeného pracovníka schopným ke vzdělávání, rozvoji a kariérnímu růstu, nominuje jej následně na vyšší pracovní úroveň a začlení jej do rozvojového programu, který bude dále podrobně rozepsán v kapitole 4.2.3 Realizace vzdělávání.

Obr. 4.2: Matice výkonu a potenciálu



Zdroj: Interní materiály firmy

4.2.2 Plánování a řízení vzdělávání

Ihned po skončení fáze identifikace potřeby přechází firma k druhé fázi, která je zaměřena na plánování a řízení vzdělávání a rozvoje všech svých zaměstnanců. Na základě kariérní diskuze, která již proběhla, se vytvoří plány budoucí, které budou směřovat pracovníka v procesu vzdělávání a rozvoje.

Řízení vzdělávání a rozvoje je ve společnosti TSC považováno za poměrně důležitou činnost, na kterou je kladen velký důraz, vzhledem k tomu, že díky řízené výkonnosti svých pracovníků dosahuje společnost svých cílů. Díky tomu je potom firma schopná své pracovníky nejenom vhodným způsobem ohodnotit ale také je dále rozvíjet a vzdělávat.

Plánování a řízení vzdělávání a rozvoje probíhá každoročně od fiskálního roku a týká se všech zaměstnanců, kteří pracují v centrální kanceláři, a také všech vedoucích pracovníků provozu prodejních jednotek. Tento cyklus plánování má celkem 2 fáze:

1. Stanovení cílů

V této první fázi dochází ke konkretizaci cílů pracovníka, které by měly vyjadřovat, čeho by zaměstnanec měl v určitém časovém horizontu dosáhnout. Tyto cíle nejsou nikterak významně spjaty s podnikovými cíli, upřesňují, co se od pracovníka očekává a určují jeho priority. U provozních pracovníků se cíle stanovují na základě tzv. řídicího kormidla, které tyto cíle stanovuje centrálně.

Řídicí kormidlo je speciální firemní nástroj, který měří míru dosažení cílů pracovníka, které byly stanoveny na období jednoho roku. Skládá se z celkem pěti významných částí, kterými jsou: **zákazník, finance, zaměstnanci, provoz, společnost**, a které jsou zobrazeny níže na obrázku 4.3.

Zaměstnanci firmy mají možnost zvolit si své cíle individuálně sami na základě byznys plánu firmy TSC, anebo mohou vycházet z popisu svého pracovního místa. Toto stanovování probíhá vždy v březnu, což je pro firmu začátek fiskálního roku. Noví pracovníci, kteří jsou v zaměstnání teprve krátce, či mají krátce novou pozici, si stanovují své osobní cíle během následujících čtyř týdnů po nástupu do zaměstnání. Samozřejmostí je při stanovování cílů dodržovat pravidlo **SMART**, které zaměstnancům ukládá, abych jejich cíl byl:

S – specifický a jasný

M – měřitelný a motivující

A – akceptovatelný a dosažitelný

R – reálný a relevantní

T – termínovaný

Obr. 4.3: Řídící kormidlo



Zdroj: Interní materiály firmy

2. Stanovení plánu osobního rozvoje

Druhý krok cyklu probíhá paralelně s nastavením cílů. Plán osobního rozvoje určuje, jaký druh osobních cílů, které budou zaměstnanci přinášet rozvoj, bude pracovník během roku zdokonalovat. Tyto cíle jsou určeny samostatně každým zaměstnancem v kooperaci se svým nadřízeným pracovníkem.

Jeho hlavní význam spočívá v identifikování oblastí, ve kterých by se měl pracovník dále zlepšovat a podpořit tak svůj profesní růst. Tento plán by měl obsahovat maximálně 3 cíle, na které se zaměstnanec zaměří a je potřeba, aby pro něj byl dostatečně motivující.

Při tvorbě tohoto plánu vychází pracovníci i nadřízení ze zpětné vazby, která probíhá v pravidelných intervalech během předchozího roku. Jedná se o záznamy hodnocení

výkonnosti, psychodiagnostiky, *feedback* ze strany kolegů, nadřízených či podřízených nebo také informace z výsledků hodnocení 360 stupňové zpětné vazby. Metody hodnocení budou dále rozepsány níže v kapitole 4.2.4. Hodnocení vzdělávání a rozvoje.

4.2.3 Realizace vzdělávání

K realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dochází po schválení vytvořeného plánu vzdělávání a rozvoje, a také po shromáždění přihlášek k rozvojovým programům. Tyto přihlášky zaměstnanci mohou najít pouze v elektronické podobě na interním portále www.tescolide.cz, který je jim k dispozici 24 hodin denně, ihned po přihlášení za pomoci svých identifikačních údajů a hesla. Zde pracovník nalezne obrovské množství nejrozličnějších školení a rozvojových programů (k nahlédnutí v Příloze č. 5: www.tescolide.cz). Na základě jeho předchozích hodnocení metodou 360 jsou mu zpřístupněny určité druhy těchto vzdělávacích programů, díky kterým může získávat další a další kredity a pracovní růst. U každého z kurzu je přehledně vypsán **počet kreditů**, které je možno získat po absolvování kurzu, **nejbližší termín a místo konání** kurzu, dále jméno **školitele**, který povede tento kurz, a také **obsazenost kurzu**, která zájemci ukazuje prozatímní počet přihlášených a také informaci o neomezené kapacitě kurzu (převážné procento kurzů společnosti bývá početně neomezeno), viz Příloha č. 1: Přihlášení do kurzu.

Po přihlášení do kurzu přijde uchazeči informativní email o tom, že jeho přihláška byla přijata a následně také s informací, že jeho zápis proběhl úspěšně a je registrován v seznamu školených pracovníků. Několik dní před samotným konáním školení je uchazeči odeslán ještě jeden email, který mu nadcházející rozvojový kurz připomene.

Ve společnosti TSC probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jak **externím způsobem**, tak i **interním**. Externě spolupracuje s obrovským množstvím speciálních vzdělávacích a rozvojových agentur, které vysílají své školitele přímo do školicích místností společnosti, které jsou rozmístěny po celé ČR (celkem 7 – z toho 3 školicí místnosti přímo v Praze, další se nacházejí v Brně, Ostravě, Plzni a Hradci Králové) anebo vzdělávají pracovníky firmy ve svých agenturních prostorách. Jedná se především o vzdělávání v oblasti odborných (IT, právní záležitosti, atd.) či jazykových dovedností.

Každé oddělení firmy má také svůj interní tým speciálně vyškolených trenérů, kteří mají za úkol trénovat, rozvíjet a vzdělávat zaměstnance z nejrozličnějších oblastí, především *soft*

skills charakteru. Kupříkladu na personálním oddělení je k těmto účelům k dispozici celkem 5 specialistů, kteří mají za úkol proškolovat pracovník z personálního oddělení.

Po absolvování některého z rozvojových programů či školení jsou výsledky kurzu zapsány do interního systému, kde jsou k dispozici k nahlédnutí jak samotnému pracovníkovi, tak jeho nadřízenému. Je zde možné se také následně vyjádřit k průběhu školení a také zde může pracovník uvést, jaký to pro něj mělo přínos v konfrontaci s výkonem práce.

Realizace vzdělávání probíhá také na úrovni různých rozvojových programů, kterých je ve společnosti několik, a které jsou rozlišovány na základě stupně řízení, kterého chce podřízený pracovník dosáhnout po absolvování procesu vzdělávání a rozvoje. Společnost chce v každém případě podporovat talentované zaměstnance a pomoci jim zlepšit své dovednosti jak v odborné oblasti, tak v oblasti *soft skills*. Na základě výsledků hodnocení matice výkonu a potenciálu, která je zobrazena výše na obr. 4.2, jsou pro pracovníky s označením Talent a Budoucí lídr připraveny následující rozvojové programy.

Interní rozvojové programy *Specialista, Manažer, Ředitel*

Tento druh rozvojových programů je určen pro stávající zaměstnance firmy, kteří by chtěli dosáhnout vyššího postu. Zájemce je nutno připravit na vyšší úroveň řídicí pozice, což není jednoduché a plán všech tří rozvojových programů je proto rozložen do tří fází.

V první fázi se zájemce o vzdělávání a rozvoj zúčastní tzv. *development centra*, kde na základě hraní různých rolí, simulování nejrůznějších situací a problémů, přihlížející osoby identifikují jejich vzdělávací potřeby a také předpoklady k možnému postupu na další úroveň řízení. Tento program trvá celkově devět dní a jeho obsahem je:

➤ V programu **Specialista** je kladen důraz především na *networking* (navázání kontaktů napříč celou společností), *management skills* (přímé i nepřímé vedení lidí) a *accountability a presentation skills* (zpracování vlastního projektového úkolu a tvorba závěrečné prezentace).

➤ **Manažerský** rozvojový program má stejně tak jako Specialista rozvíjet navazování kontaktů napříč společností neboli *networking*. Jeho cílem je také *multichannel a change management* (zamyšlení se nad budoucností firmy z několika úhlů pohledu) a *leadership skills* (zkoumání a prohlubování dovedností lídra a jejich praktická aplikace).

➤ Poslední program **Ředitel** má za úkol pracovníkovi poskytnout náhled do nejrůznějších firemních oblastí, které ovlivňují lidské odhodlání a vytváří firemní kulturu tzv. *commitment a social organization*. Pracovník je také hodnocen a rozvíjen v oblasti *vitality leadership* (vitální a lidský lídr).

Druhá část rozvojových programů již obsahuje speciální jazykový podpůrný program, který trvá celých deset měsíců. Díky tomuto programu se pracovník vzdělává v cizích jazycích a svých jazykových dovednostech pro dosažení potřebné jazykové úrovně pro konkrétní pozici. Osvojuje si tímto způsobem témata, se kterými se ve své práci bude běžně setkávat.

V poslední části po skončení rozvojových programů dochází ke zhodnocení výsledků rozvoje a vzdělávání oběma stranami a nastavení možných dalších kroků či posunutí na jiné pracovní úrovně.

Externí rozvojové programy

Externí rozvojový program je cílen na potenciální vedoucí pracovníky v provozu prodejných jednotek. Tyto programy jsou určeny nejen pro externí zájemce z prostředí mimo firmu, ale také pro stávající zaměstnance společnosti, kteří jsou firmou vybíráni na základě absolvování *assessment center*.

Externí programy rozvoje si kladou za cíl přípravu svých stávajících pracovníků na posty manažerů a ředitelů jednotlivých prodejných jednotek.

Fáze tohoto programu jsou naprosto totožné s fázemi interních rozvojových programů, liší se pouze v tom, že k získávání informací o jednotlivých úsecích obchodní jednotky je v rámci vzdělávání a rozvoje využívání metoda rotace práce, díky které tak pracovník získá mnohem lépe zpracovatelné informace, které následně mnohem lépe pochopí a navzájem propojí. Zaměstnanec má veškerou pozornost a podporu nadřízených s cílem umístit jej ihned po skončení vzdělávacího programu na potřebnou pracovní pozici.

Veškeré informace a dokumenty vzniklé před, během a po skončení interních a externích rozvojových programů jsou zaznamenávány a uchovávány prostřednictvím jednotlivých formulářů, které jsou vedeny elektronicky prostřednictvím speciálně vytvořené aplikace ***www.tescolide.cz***. Tato aplikace slouží firmě v první řadě jako efektivní nosič informací vzniklých procesem tréninku a vzdělávání zaměstnanců, ale také jako nástroj personálního

oddělení pro pozdější odměňování a plánování. V této aplikaci dochází také k vyplňování hodnocení 360 a je možné zde získat nepřehledné množství informací o firemních procesech, školeních či termínech.

Společnost TSC se snaží o podporu svých zaměstnanců ze všech stran, a proto také poskytuje svým pracovníkům potřebnou literaturu, jejíž seznam je na interním komunikačním portálu, kde si vybranou podpůrnou literaturu mohou zarezervovat, následně ve firemní knihovně vyzvednout a vypůjčit si ji na předem stanovené období.

4.2.4 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání a rozvoje je poslední částí procesu tréninku a rozvoje zaměstnanců. K hodnocení dochází ve firmě TSC průběžně a to nejméně 2x ročně přibližně v půlročních intervalech, poprvé v polovině fiskálního (měsíc září) a podruhé na konci fiskálního roku firmy (měsíc březen).

Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců probíhá formou schůzky s nadřízeným, kde mají účastníci za úkol prodiskutovat přínosy a dosažené cíle a pokroky ve schopnostech a dovednostech pracovníka. Během schůzky dochází k tolik potřebné zpětné vazbě směrem od nadřízeného k podřízenému, který tak zhodnotí celkový proces procesu vzdělávání a rozvoje a také následné změně pracovníkovy výkonnosti.

Pro hodnocení vzdělávání a rozvoje využívá společnost TSC dva druhy metodiky. Jedná se o **metodu 360 stupňů** a dále také metodu **BRAG**.

- **360 stupňová zpětná vazba**

Jedná se o metodu, která slouží firmě i samotnému zaměstnanci k získání vícenásobné zpětné vazby od celého okruhu lidí, kterými jsou nadřízení, spolupracovníci, podřízení, zákazníci a také názor samotného hodnoceného. Tímto způsobem jsou tak vyjádřeny názory ostatních na práci zaměstnance a také na jeho chování v různých situacích, které vznikly během řešení různých situací, a které mohou někdy leccos napovědět do budoucna.

Nástroj *360-feedback* poskytne vyhodnocení silných a slabých stránek jedince v pěti oblastech, jimiž jsou: spolupráce, empatie, odolnosti vůči stresu, kreativita, schopnost akce a reakce. Pro centrální kancelář a provozní řídicí pracovníky je tento nástroj dovoleno použít jednou do roka a to zcela dobrovolně, není to firmou nařízená záležitost, které by se každý zaměstnanec musel účastnit povinně.

- **BRAG**

Označení BRAG nese metoda, která je založena na principu hodnocení podle barev. Toto označení není oficiální, jedná se o žargon společnosti a vzniklo z počátečních písmen anglických názvů barev (*Blue, Red, Amber, Green*). Jak je možné vidět níže, jednotlivé barvy následně pro pracovníka znamenají vyjádření jeho výkonnosti za určité sledované období:

Blue = modrá = výjimečná výkonnost, která překonala očekávání.

Red = červená = odpovídá výkonu, který neodpovídá požadované úrovni.

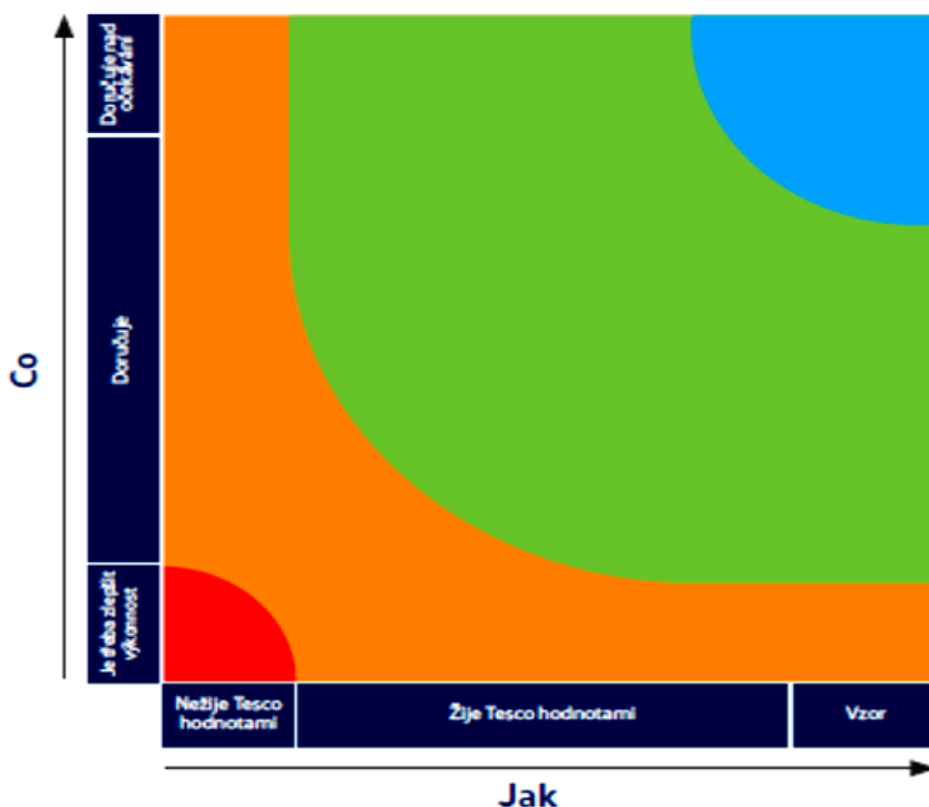
Amber = oranžová = znamená nekonzistentní výkon a prostor pro zlepšení.

Green = zelená = je symbolem pro dobrou výkonnost, která dosahuje očekávání.

Koncem roku 2013 byl v rámci zefektivnění hodnocení do metodiky BRAG přidán prvek, na jehož základě se hodnotí, jak zaměstnanec svých cílů dosahuje. K hodnocení cíle, kterého zaměstnanec dosáhl, přibýlo také hodnocení cesty, která vedla k dosažení tohoto cíle, zda se pracovník řídil hodnotami firmy, které jsou uvedeny výše v kapitole 3.3 Hodnoty, poslání, vize.

Na následujícím obrázku obr. 4.4 je možné vidět sebehodnocení zaměstnanců dle barevného schématu. Pokud je zaměstnanec hodnocen červenou či oranžovou barvou, tak jejich hodnocení probíhá každé 3 měsíce a došlo ke zvýšení nízkého výkonu. Následkem tohoto jsou zaměstnanci stanoveny krátkodobější cíle, na nichž se během oněch třech měsíců pracuje.

Obr. 4.4 Hodnoticí schéma metody BRAG



Zdroj: Interní materiály firmy

4.2.5 Celkové hodnocení tréninku a vzdělávání zaměstnanců

Aby diplomová práce mohla přinést nějaký kvalitní očekávaný výsledek a zlepšení pro firmu, je potřeba provést celkové zhodnocení tréninku a vzdělávání jejich zaměstnanců. Na základě poskytnutých informací, které dala k dispozici firma Tesco Stores ČR a.s., a jejich následnému bližšímu prozkoumání bylo zjištěno několik zásadních skutečností.

Co se týče nabídky tréninků pro zaměstnance, tak ta je opravdu široká i vzhledem k faktu, že tyto tréninky jsou především vedeny lektory z vnitřního prostředí firmy, což přináší jistou finanční výhodu a také výhodu lektorovy časové flexibility a dobré orientace ve vnitřním prostředí společnosti a to nejen v oblasti firemních procesů, ale také firemní kultury a celkového klimatu. Zaměstnanci se v nabídce tréninků mohou snadno orientovat, jelikož se jedná o jednoduchý a přehledný systém, kdy jsou veškeré tréninky dostupné pro všechny zaměstnance, kteří tak mají možnost volby tématu, který je opravdu zajímavý anebo z důvodu aktuální potřeby. Ve firmě existuje také možnost vybrat si některý z externích tréninků a také

nejrůznějších rozvojových programů, které mohou zaměstnanci pomoci při zvyšování jeho kvalifikace a růstu v kariérním žebříčku.

Velkou mezeru vidím právě v již zmiňovaném velkém množství témat tréninků, které mohou vést k jeho neuskutečnění vzhledem k nenaplnění potřebných kapacit. Dle interních zdrojů však zaměstnanci nemají dostatečný zájem o školení a zvyšování kvalifikace a to buď z důvodů nezájmu o vlastní vzdělání či nevědomosti o možnostech vzdělávání. Nebudeme si nic nalhávat, mnoho pracovníků, a to nejen ve společnosti TSC, berou vzdělávání a rozvoj pouze jako nucené zlo a povinnost, ke které nepřistupují zrovna s chutí a nadšením. Možná je to způsobeno také tím, že firma klade důraz především na vzdělávání pomocí metod *off the job*, a minimální důraz na metody odehrávané přímo na pracovišti.

Příležitostmi pro firmu TSC by mohly být především zkušenosti z vnějších tréninků, které by do zaběhnutého systému vzdělávání a rozvoje přinesly potřebný „svěží vítr“ a také nové trendy, které se v oblasti vzdělávání zrovna propagují. Přínosné by bylo také získání zkušeností z procesu tréninku a vzdělávání u podobných podniků, jako je TSC, či sdílení těchto cenných informací v rámci celosvětové skupiny TSC.

Na druhé straně je možnou hrozbou právě ona konkurence v oblasti maloobchodních jednotek a přetahování výkonných zaměstnanců, do jejichž vzdělání a rozvoje firma mnoho investovala. A pokud se jedná o kurzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vždy se jedná o vysoce finančně náročné záležitosti

4.3 Analýza dotazníkového šetření

V této části diplomové práce dojde k dotazníkovému šetření, kterému se podrobila Centrální kancelář společnosti TSC. Dotazníkové šetření je nejvhodnější metoda pro získání potřebného většího množství informací. Sestavování dotazníků samozřejmě předcházelo rozbor veškerých informací o tréninku a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti TSC. Na základě těchto informací byl následně stanoven výběrový vzorek, který tvořili pouze zaměstnanci Centrální kanceláře se sídlem v Praze, netýkal se tedy řadových provozních zaměstnanců v obchodních jednotkách. Dotazníky byly rozesílány formou internetového formuláře a jejich distribuci zajistilo personální oddělení prostřednictvím emailů. Vyplňování dotazníků probíhalo necelé dva týdny na přelomu měsíce března a dubna. Podobu dotazníků je možné nalézt v příloze č. 6. Výsledky dotazníkového šetření jsou přehledně zpracovány v úhledných grafech a tabulkách, které jsou slovně okomentovány a zhodnoceny, a slouží jako podklad pro

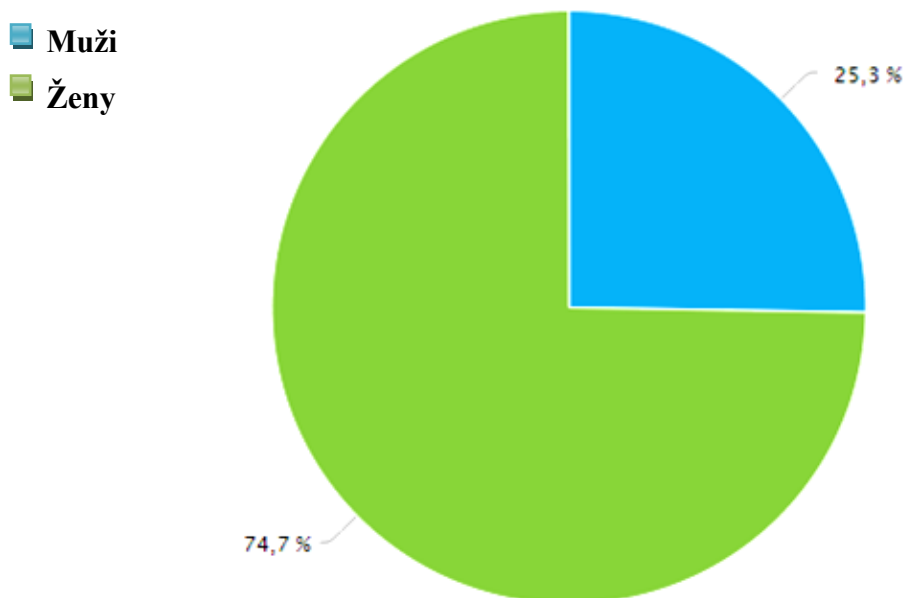
následný vznik kapitoly Návrhy a doporučení, které by mohly být pro firmu přínosné při optimalizaci stávajícího tréninku a vzdělávání zaměstnanců.

Celkově se dotazníkového šetření, které probíhalo skrz internetové dotazování, zúčastnilo 95 zaměstnanců společnosti TSC. Toto dotazování nebylo zpřístupněno veřejnosti a bylo rozesíláno pouze pomocí emailů pracovníkům Centrální kanceláře v Praze. Rozesláno bylo celkem 130 emailů s dotazníky a vyplněno jich bylo 95. Tato skutečnost znamená 73 procentní návratnost. Všechny dotazníky byly vyplněny správně.

4.3.1 Charakteristika dotazovaných

Dotazníkového šetření se v konečném součtu zúčastnilo celkem 95 respondentů. Zastoupena byla samozřejmě obě pohlaví a to v počtu 24 mužů a 71 žen. Z tohoto výsledku můžeme vyčíst, že práci v Centrální kanceláři zastávají především ženy, které jsou všeobecně pečlivější a trpělivější než muži. Procentní vyjádření touho generového stavu je zobrazeno níže v grafu.

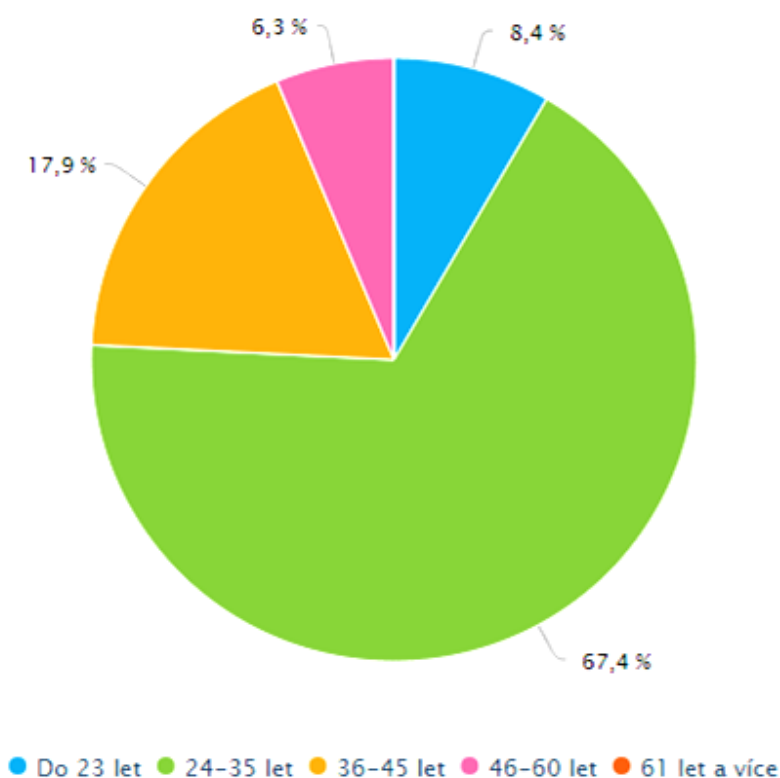
Graf 4.1: Respondenti dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Další důležitou charakteristikou dotazovaných respondentů je věkové rozložení. Tento stav je zachycen níže v grafu 4.2, kde jsou dotazovaní jedinci rozdělení dle věkových kategorií. Nejpočetnější skupinou byli jedinci od 24 do 35 let s celkem 67,4 procenty. Na základě těchto informací je tedy možné říci, že kolektiv centrálních kanceláří je tvořen především mladými lidmi, kteří mohou do společnosti vnést svěží vítr. Věková kategorie nad 61 let se zde nenachází vůbec.

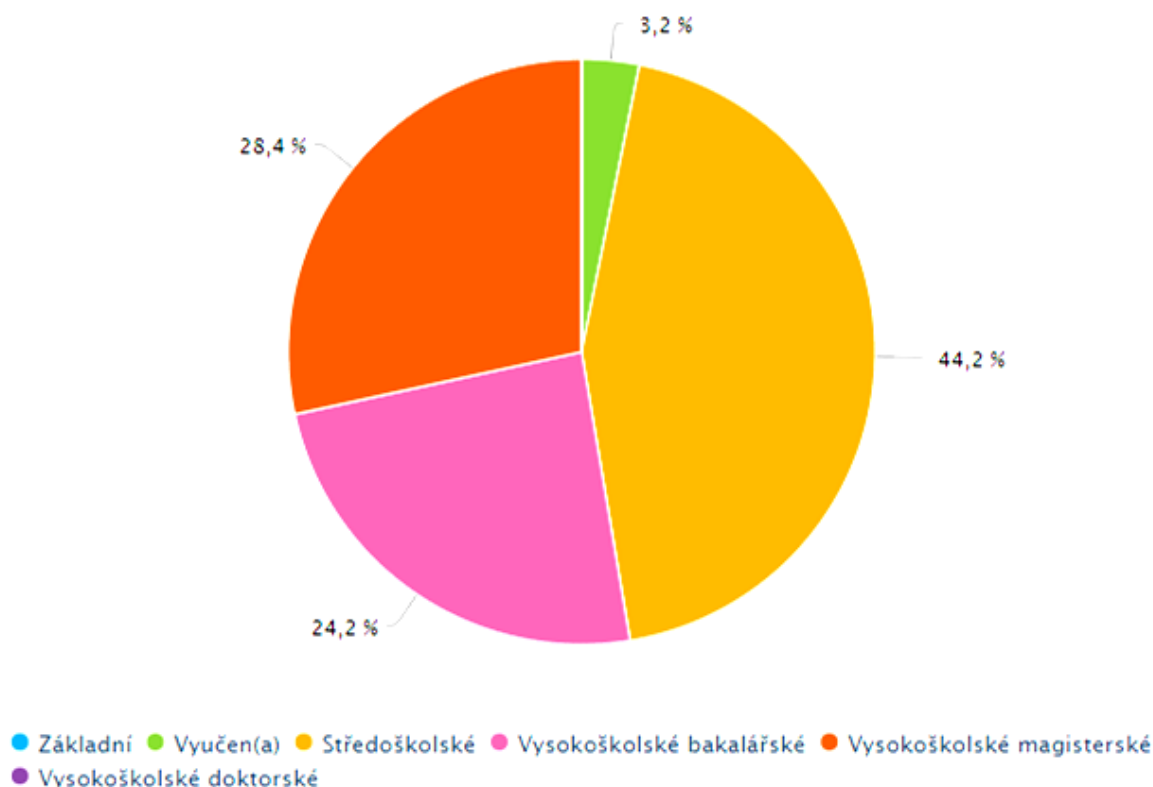
Graf 4.2: Rozdělení do věkových kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo také nezbytné zjistit, jakého stupně vzdělání oslovení respondenti dosáhli. Na výběr bylo celkem 5 odpovědí: základní vzdělání, vyučen, středoškolské vzdělání, vysokoškolské bakalářské, vysokoškolské magisterské a vysokoškolské doktorské studium. Výsledné procento je možné vidět níže v graf 4.3.

Graf 4.3: Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, nikdo z respondentů neměl pouze základní vzdělání a ani nedosáhl vysokoškolského doktorského vzdělání. Nejpočetnější skupinu zde tvoří pracovníci se středoškolským vzděláním, kteří tvoří celkem 44,2 %, což v přepočtu na jedince je 42 pracovníků. Výuční list zde mají pouze 3 pracovníci a vysokoškolské bakalářské či magisterské tituly jsou zde zastoupeny převážně rovnoměrně s mírnou převahou magisterských titulů. Data jsou přehledně zobrazena v Obr. 4.7.

Obr. 4.7: Přehled získaného vzdělání

# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Základní	0	0 %
●	Vyučen(a)	3	3,2 %
●	Středoškolské	42	44,2 %
●	Vysokoškolské bakalářské	23	24,2 %
●	Vysokoškolské magisterské	27	28,4 %
●	Vysokoškolské doktorské	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi poslední identifikační otázky patřily také otázky týkající se pracovní pozice, kterou dotazovaný respondent zaujímá, a také jak dlouho již pracuje ve společnosti TSC. Obě tyto otázky byly otevřené.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že ze všech dotazovaných tvoří nejpočetnější skupinu pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání pouhé 2 – 3 roky, což je dohromady 37 zaměstnanců. Tato skutečnost naznačuje vyšší procento fluktuace, které může být způsobeno nespokojeností zaměstnanců se svým zaměstnavatelem. Pod touto skupinou se nachází celkem 26 pracovníků, kteří ve firmě pracují 4 – 6 let. V rozmezí 7 – 20 let se zde nachází již menší množství pracovníků, dle výzkumu pouhých 22 lidí. Nejméně početnou skupinou jsou nováčci, kteří ve společnosti pracují pouhých několik měsíců do jednoho roku, maximálně jeden rok. Takovýchto zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo pouhých 10.

Převážně se jednalo o zaměstnance personálního oddělení na nejrůznějších pozicích, jako je personální manažer, koordinátor, oblastní personální manažer, manažer kvality dodavatelů, Asistent, trenér softskillových školení, fleet manažer, marketing manažer, team leader a další.

4.3.2 Detailní analýza jednotlivých otázek dotazníku

Tato podkapitola se věnuje detailní analýze jednotlivých otázek z dotazníkového šetření a každá tato analýza je doplněna o slovní komentář a grafický přehled odpovědí.

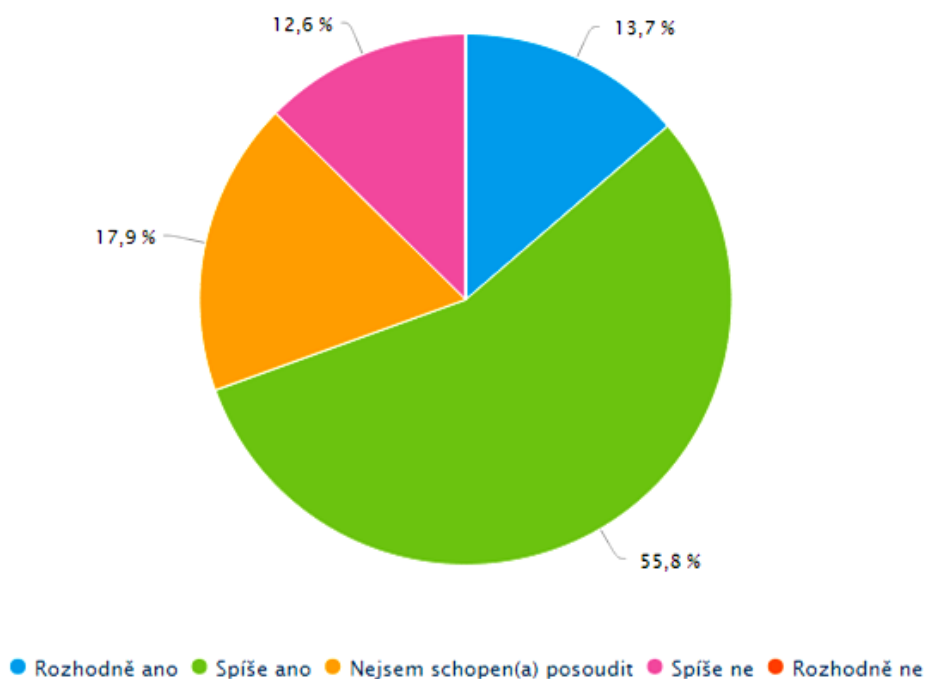
Prvních 7 otázek je zaměřeno na dosavadní spokojenost se vzděláváním a také na celkový zájem na vzdělávání samotného zaměstnance. Další dvě otázky se týkají motivace ke vzdělávání a rozvoji a poté již navazují otázky, které se týkají přímo procesu vzdělávání a rozvoje, kterého se pracovník již někdy zúčastnil. Poslední část otázek jsou otázky identifikační, které se týkají, pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovní funkce, kterou momentálně v organizaci zastávají a odpracovaných let ve společnosti a jejich grafické zobrazení je možné nalézt v předchozí kapitole 4.3.1 Charakteristika dotazovaných.

Otázka č. 1: Myslíte si, že společnost Tesco Stores ČR a.s. má dostačující zájem na vzdělávání a rozvoji všech svých zaměstnanců?

Výsledky první otázky, zda si zaměstnanci myslí, že firma má dostatečný zájem o vzdělávání svých zaměstnanců, nebyly úplně jednotné, jak je možné vidět níže v grafu 4.4. Celkem 69,5 % dotazovaných se přiklání k názoru, že firma má dostatečný zájem na vzdělávání svých pracovníků. Neutrální odpověď, kdy dotazovaní nebyli schopni tuto skutečnost posoudit, zaškrtnulo celkem 17,9 % respondentů a zbylých 12,6 % pracovníků se přiklánělo k názoru, že spíše ne. Žádný z respondentů nevyužil rezolutní odpověď rozhodně ne, z čehož je možné usoudit, že ve společnosti TSC nejsou významné mezery v oblasti vzdělávání.

Graf 4.4: Otázka č. 1

Myslíte si, že společnost Tesco Stores ČR a.s. má dostačující zájem na vzdělávání a rozvoji všech svých zaměstnanců?



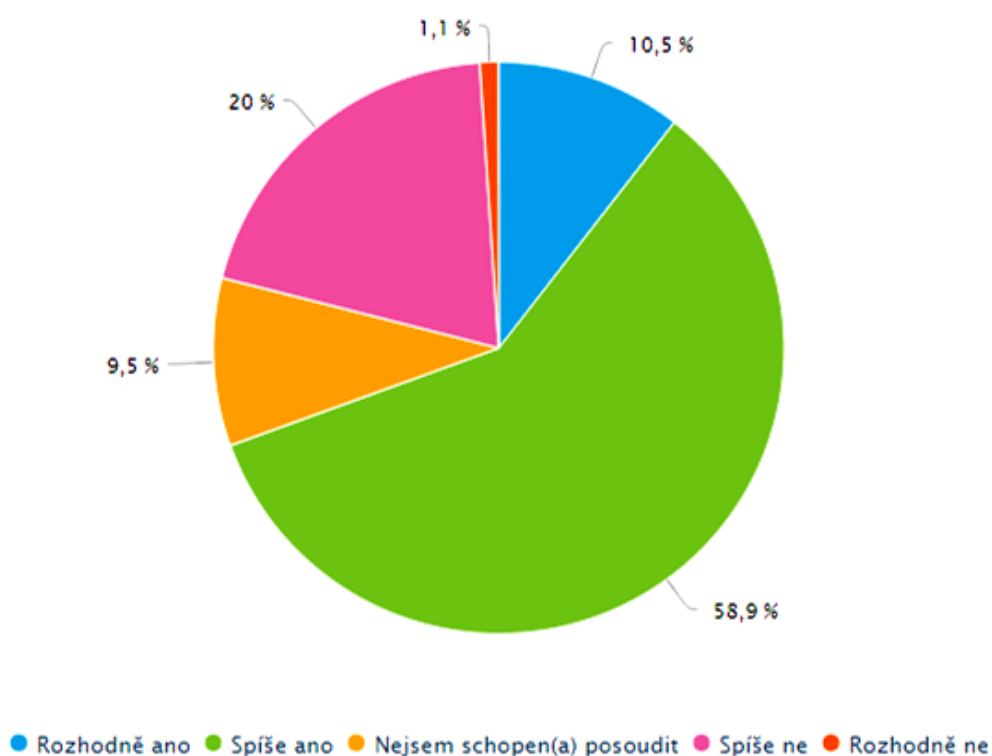
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jste jako zaměstnanec spokojen(a) s dosavadním způsobem a možnostmi vzdělávání?

Druhá otázka dotazníku svým způsobem navazuje na otázku předešlou. Vzhledem k této skutečnosti můžeme usoudit, že 68,4% respondentů, kteří odpověděli rozhodně a spíše ano, jsou ti jedinci, kteří kladně odpovídali i u předešlé otázky č. 1. Nachází se zde rozdíl pouze necelého procenta. Je možné, že 21,1% negativních odpovědí, což tvoří 20 pracovníků, je způsobeno samotným nastavením stávajícího systému vzdělávání a rozvoje, který je poměrně komplikovaný, lidé nemají možnost zvolit si školení, která by pro ně byla atraktivní, ale pouze ty, které se jim otevřou pouze na základě jejich pracovní pozice a náplně práce. V následujícím grafu můžeme vidět také to, že celkem 9,5% pracovníků není schopno posoudit, zda jsou spokojeni s dosavadním způsobem a možnostmi vzdělávání ve společnosti.

Graf 4.5: Otázka č. 2

Jste jako zaměstnanec spokojen(a) s dosavadním způsobem a možnostmi vzdělávání?



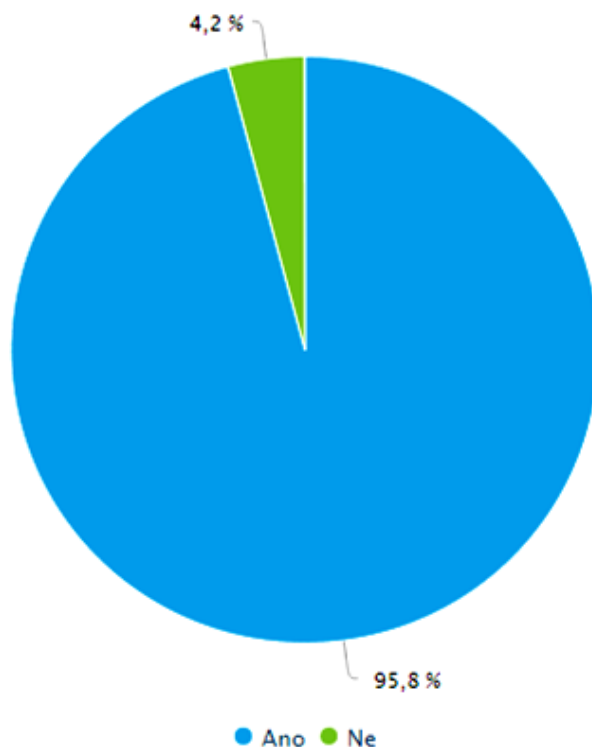
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Máte osobní zájem na svém dalším profesním rozvoji a vzdělávání?

Z výsledků třetí otázky dotazníku je patrné, že pracovníci společnosti TSC si uvědomují důležitost vzdělávání a rozvoje své osobnosti v oblasti pracovního udržení a růst a následné konkurenceschopnosti a zaměstnatelnosti na trhu. Celých 95,8% dotazovaných odpovědělo, že mají zájem na svém profesním rozvoji a jedná se celkem o 91 pracovníků. Zbýlých 4,2% tvoří pouze 4 zaměstnanci, kteří odpověděli negativně, jak dokládá níže přiložený graf 4.6. Pro společnost může být tento výsledek velmi pozitivní, jelikož ukáže, že pracovníci jsou ochotni pracovat na svém rozvoji a být tak pro společnost přínosem.

Graf 4.6: Otázka č. 3

Máte osobní zájem na svém dalším profesním rozvoji a vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

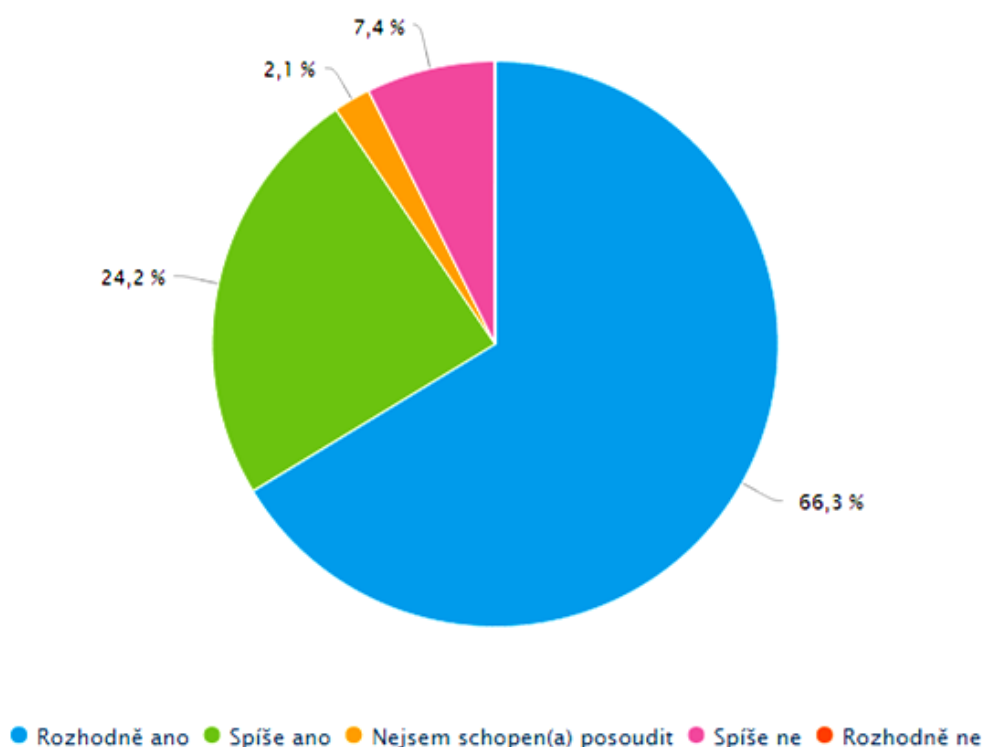
Otázka č. 4: Je pro výkon Vaší pracovní činnosti potřebné rozvíjet se a vzdělávat?

Čtvrtá otázka se zaměřuje na osobní pocit dotazovaného, zda jeho osobní vzdělávání a rozvoj jsou důležité pro výkon jeho zaměstnání. Dle koláčového grafu, který se nachází níže, je celých 90,5 % dotazovaných přesvědčeno o tom, že jeho osobní rozvoj jeho osobnosti je

opravdu v dnešní době velmi důležitý pro výkon jeho pracovní činnosti. V dnešní zrychlené době je jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance velmi důležité, aby drželi krok s ostatními firmami, které doslova „pádí“ kupředu ať už ve vzdělávání svých zaměstnanců, nebo v jiných firemních oblastech. Je proto opravdu překvapující, že 2,1 % dotázaných není schopna toto posoudit a 7,4% dotazovaných se přiklání k negativní odpovědi spíše ne.

Graf 4.7: Otázka č. 4

Je pro výkon Vaší pracovní činnosti potřebné rozvíjet se a vzdělávat?



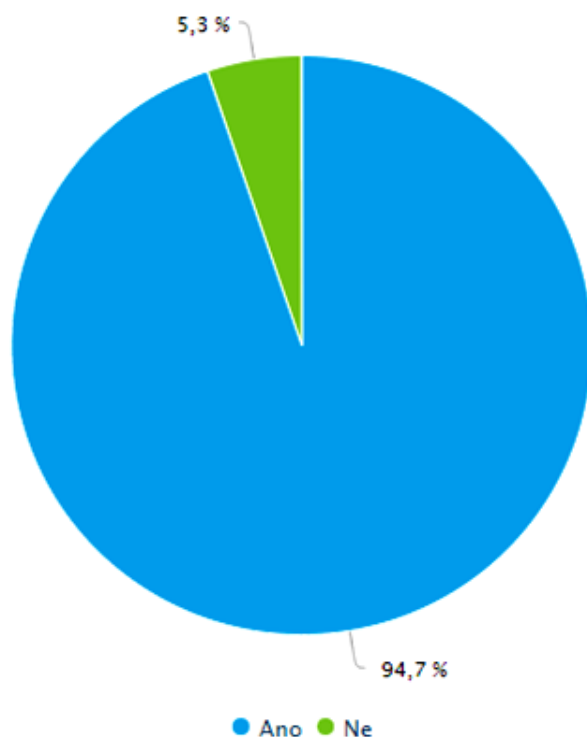
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Máte zájem pokračovat ve svém kariérním růstu?

U otázky číslo 5 můžeme opět vidět návaznost na předchozí otázku. Jak níže zobrazuje Graf 4.8, celkem 90 dotázaných pracovníků Centrální kanceláře má zájem pokračovat ve svém kariérním růstu. Zbylých 5 jedinců (5,3%) s nimi tento zájem nesdílí. Tato otázka odkryla velmi důležitou informaci o vnitřním zájmu a motivaci zaměstnanců, kteří o vzdělávání a rozvoj mají opravdový a neskrývaný zájem.

Graf 4.8: Otázka č. 5

Máte zájem pokračovat ve svém kariérním růstu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Kdo rozhoduje o Vašem zařazení do vzdělávacího kurzu?

Výsledky otázky č. 6 jsou víceméně rovnoměrné. Celkem 48 dotázaných odpovědělo, že o jejich zařazení do vzdělávacího kurzu rozhoduje nadřízený. Zbylých 47 dotázaných naopak uvedlo, že jsou za zařazení do vzdělávacího kurzu odpovědní oni sami. Jedná se pravděpodobně o pracovníky, kteří se nacházejí již na vyšších vedoucích pozicích.

Obr. 4.6: Přehled odpovědí na otázku č. 6

# ▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	Nadřízený	48	50,5 %
●	Já sám(a)	47	49,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Snažíte se samovzdělávat?

Na otázku, která se týkala dalšího individuálního vzdělávání, měla převážná většina respondentů pozitivní odpověď. Jednalo se celkem o 82 jedinců, u kterých bylo zřejmé, že si uvědomují důležitost neustálého zvyšování svých vědomostí a dovedností a nespolehnají pouze na zájem svého zaměstnavatele. Přebírají tak iniciativu do vlastních rukou, čímž si následně zvyšují svou pozici na trhu práce. Všechny tyto skutečnosti celkově příznivě působí na úspěch a prosperitu celé firmy.

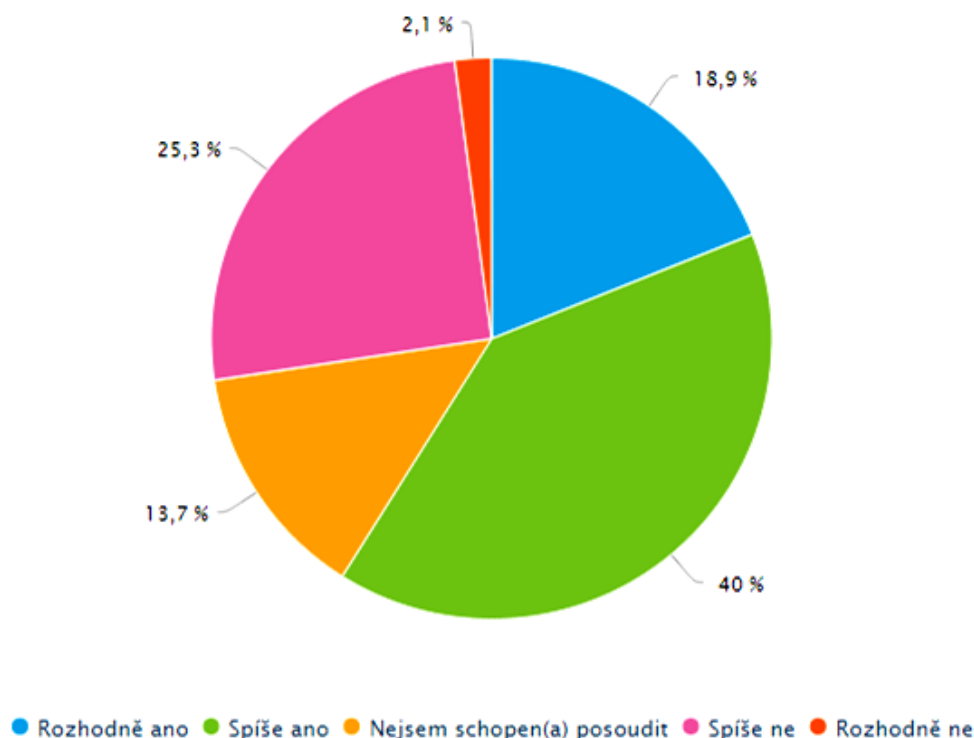
V případě, že respondent na tuto otázku odpověděl kladně, otevřela se mu kolonka, do které měl uvést, jakými způsoby se dále snaží samostatně rozvíjet a vzdělávat. Mezi nejčastějšími způsoby vzdělávání, které pracovníci využívají ve svém volném čase, byly uvedeny tyto: četba odborných publikací a internetových portálů, komunikace se zkušenějšími kolegy, sledování trendů, zúčastnění se nejrozličnějších přednášek na vysokých školách, návštěva speciálních mimopracovních kurzů zaměřených na cizí jazyky a firemní problematiku. Zbylých 13 respondentů dle výsledků nemá zájem o samovzdělávání.

Otázka č. 8: Jste svým nadřízeným motivován(a) ke vzdělávání a rozvoji?

Otázkou číslo osm se již dotazník dostává do části, která se zaměřuje především na možnosti motivace a motivovanost pracovníků ve společnosti TSC. Z dotazníkového šetření vyplývá, že necelých 19% odpovědělo rozhodně ano a dalších 40% spíše ano. Tyto odpovědi vedou k názoru, že zaměstnavatel vytváří vhodné klima pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, kteří následně nabývají dobrého dojmu, co se týká motivování ke vzdělávání a rozvoji. Celých 13,7% není schopno tuto situaci posoudit. Zbylých 27,4% pracovníků, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, se přiklání spíše k negativní odpovědi, a necítí se svým zaměstnavatelem nějak motivováni. Výsledky otázky č. 8 jsou přehledně zobrazeny v následujícím grafu.

Graf 4.9: Otázka č. 8

Jste svým nadřízeným motivován(a) ke vzdělávání a rozvoji?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji?

Nejen v osobním životě, ale také v pracovním životě jsou motivace a motivační faktory nedílnou součástí. Je logické, že pokud nedojde k motivaci zaměstnance k rozvoji, je následně velkým problémem zajistit následnou efektivitu procesu tréninku a vzdělávání.

Při odpovídání na tuto otázku bylo respondentům umožněno označovat více než jednu odpověď. Z výsledků vyplynulo, že největším motivátorem pro zaměstnance Centrální kanceláře společnosti je především prohloubení znalostí a kvalifikace, které tak může pracovníkovi přinést nejen kariérní postup směrem vzhůru, ale také získání většího respektu a také vnitřního uspokojení, které je neméně důležité. Na tento druh motivátoru navazuje i druhý často označovaný motivátor, a to rozšíření pravomocí a profesní růst.

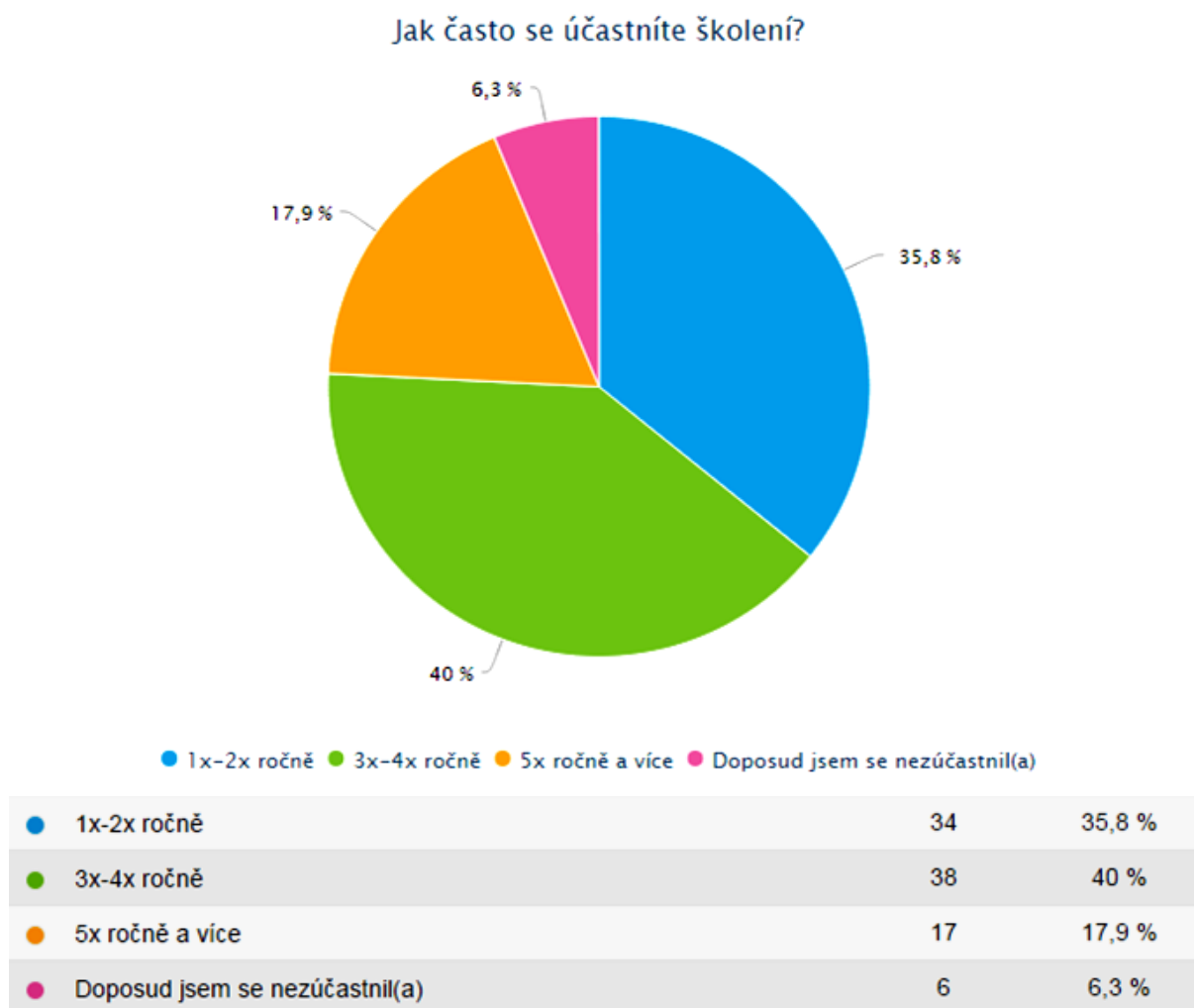
Je zajímavé, že zaměstnanci upřednostňují tzv. vyšší cíle, před těmi nižšími, finančními. Finanční odměna byla totiž nejméně označovaným motivátorem.

Otázka č. 10: Jak často se účastníte školení?

V následujícím koláčovém grafu s tabulkovým doplněním je zobrazena četnost školení zaměstnanců v jednom kalendářním roce. Celkem 34 pracovníků odpovědělo, že se ročně zúčastňují jednoho až dvou školení. Podobná je situace v následující kategorii, kdy celkem 38 lidí uvedlo, že se účastní 3 – 4 školení ročně. Následně již statistiky klesají a v kategorii 5 školení ročně a více je jen 17 zaměstnanců.

V dotaznících se ale objevili i tací, kteří během svého působení ve společnosti TSC ještě neabsolvovali žádné školení.

Graf 4.10: Otázka č. 10

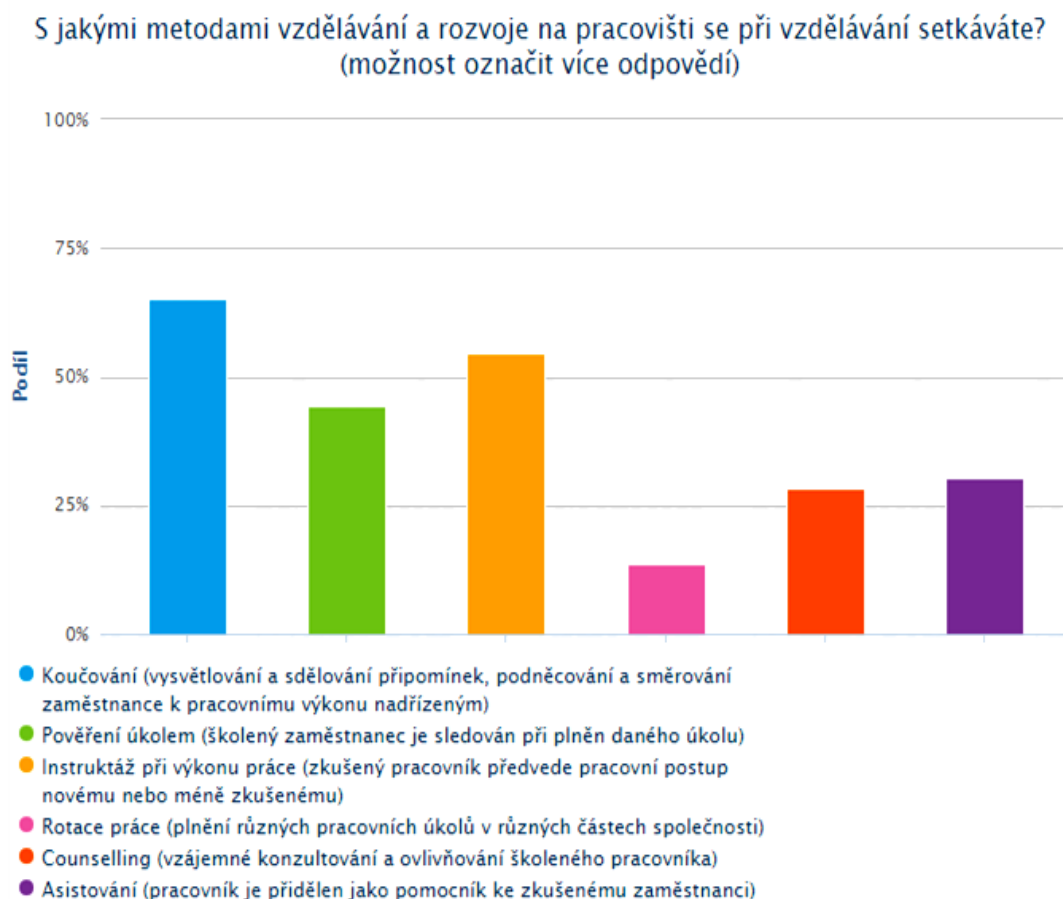


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: S jakými metodami vzdělávání a rozvoje na pracovišti se při vzdělávání setkáváte?

Odpovědi na otázku číslo jedenáct bylo celkem 6 a dotazovaní měli možnost označit libovolný počet odpovědí. Z následujícího grafu je zřejmé, že nejčastější metodou vzdělávání a rozvoje, se kterou se zaměstnanci firmy TSC setkali, je koučování a instruktáž při výkonu práce. Jejich naměřené hodnoty se pohybují kolem hranice 60 procent. V těsném závěsu hned následovalo pověření úkolem. V podobné úrovni se také nacházelo asistování a counselling. Nejméně využívanou metodou při vzdělávání a rozvoji je rotace práce, která byla označena pouze třináctkrát.

Graf 4.11: Otázka č. 11

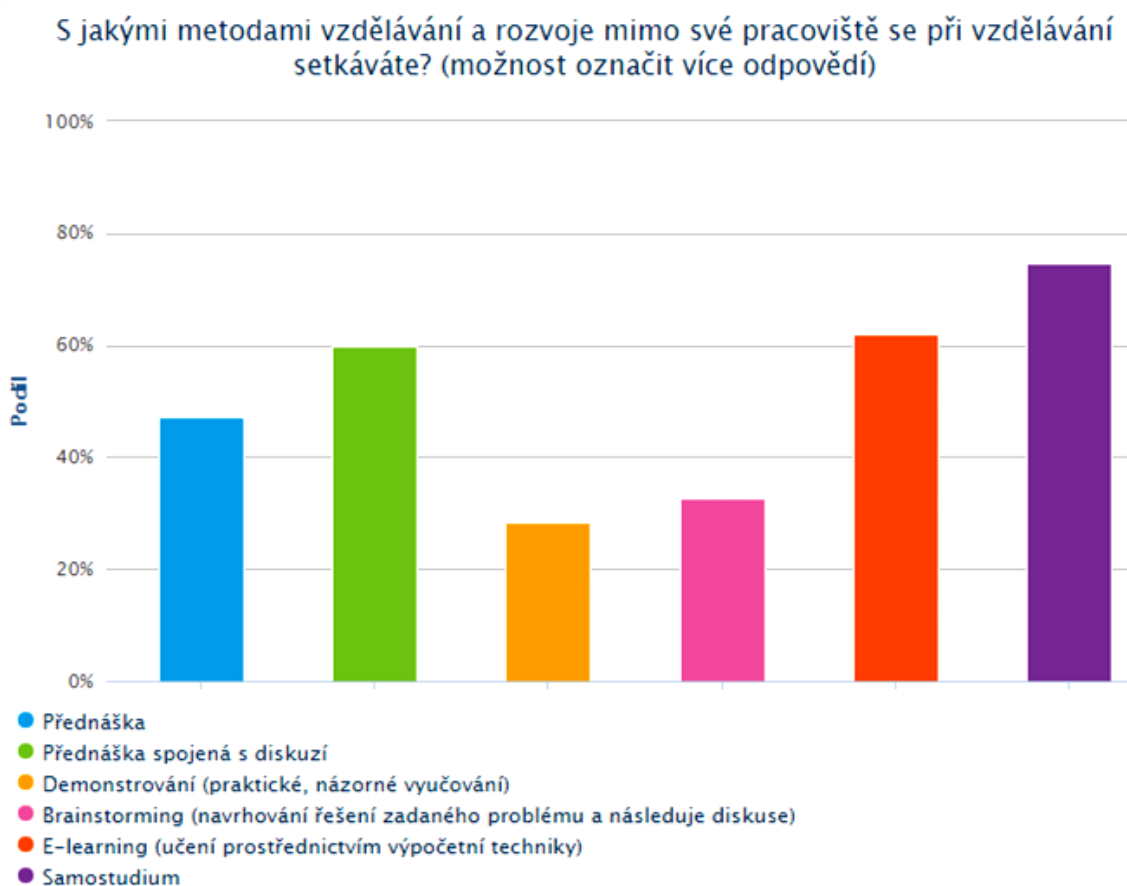


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: S jakými metodami vzdělávání a rozvoje mimo své pracoviště se při vzdělávání setkáváte?

Do této otázky spadaly techniky, které firma využívá při vzdělávání svých zaměstnanců mimo pracoviště. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí. Na následujícím grafu je možné vidět, že mezi nejvíce označované metody vzdělávání mimo pracoviště tzv. off the job patří ve společnosti samostudium. Dalšími nejčastějšími odpověďmi bylo s podobným počtem označení přednáška spojená s diskuzí a také v dnešní době velmi populární metoda e-learningu. Poté již následuje obyčejná přednáška bez diskuze, do které spadají školení typu BOZP, PO a jiné, kdy si zaměstnanci vyslechnou jen vše potřebné. Nejméně označovanými technikami se staly brainstorming a demonstrování.

Graf 4.12: Otázka č. 12

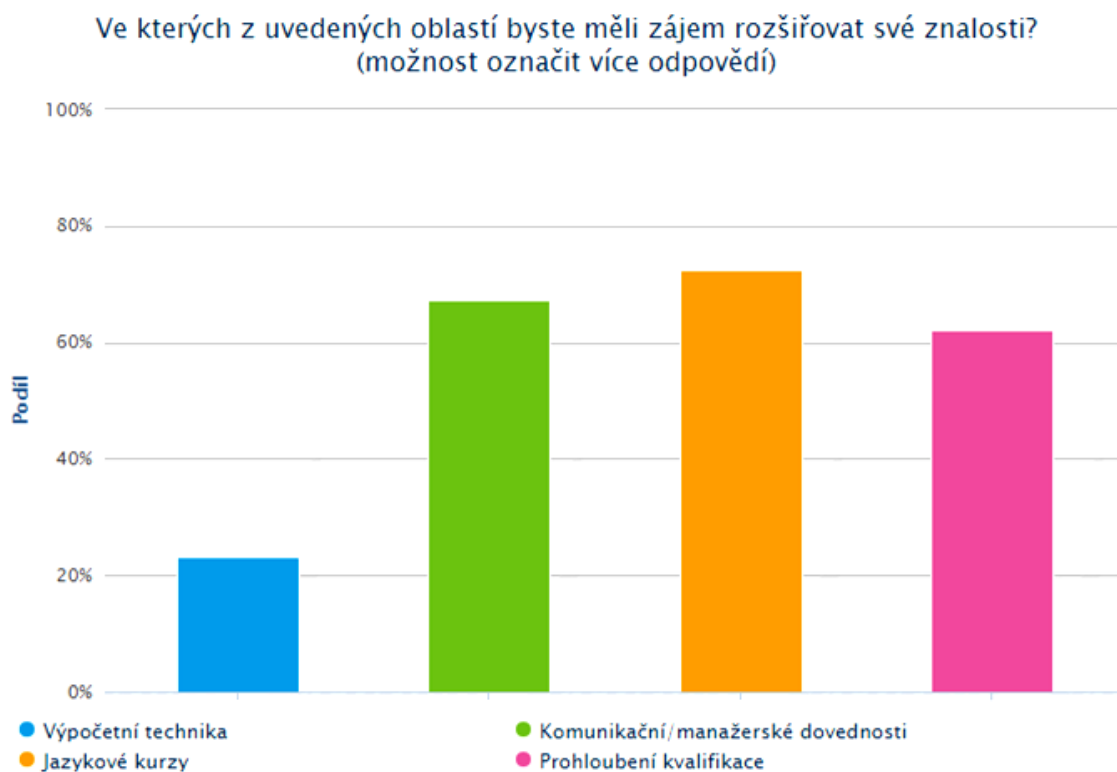


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Ve kterých z uvedených oblastí byste měli zájem rozšiřovat své znalosti? (možnost označit více odpovědí)

Segment otázek, kdy respondenti mohli označit více odpovědí, uzavírá otázka číslo třináct, jejíž cílem bylo zjistit, které oblasti by byly pro pracovníky společnosti atraktivní, a ve kterých by chtěli následně vzdělávat a rozvíjet se. Pracovníci si uvědomují, že znalost cizích jazyků je v dnešní době nepostradatelná a proto se také tato odpověď stala nejčastěji označovanou. Hned pod ní se umístila oblast trénování manažerských a komunikačních dovedností tzv. *soft skills*. V těsném závěsu stojí také prohloubení již získané kvalifikace. Nejmenší zájem mají zaměstnanci o vzdělávací kurzy, které se zaměřují na vzdělávání v oblasti informačních technologií.

Graf: Otázka č. 13



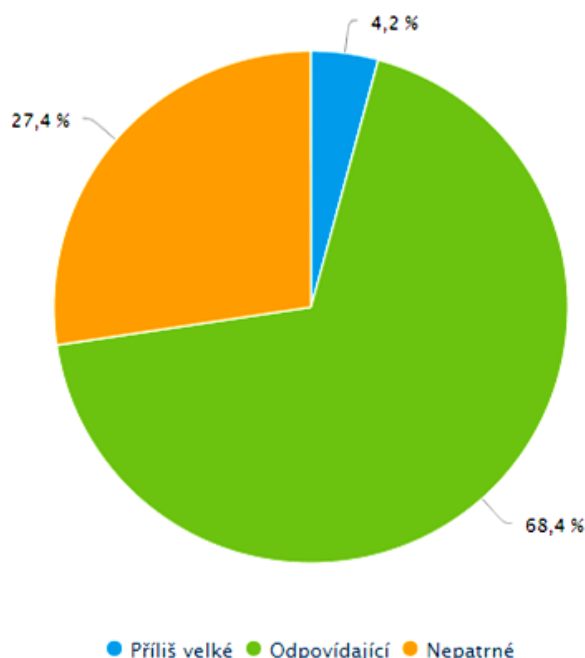
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jaké je podle Vás množství Vámi absolvovaných vzdělávacích aktivit?

Podle názoru převážné většiny, je množství rozvojových aktivit, které respondent absolvoval, odpovídající. Uvedlo tak 65 jedinců z celkového počtu 95 respondentů a tvoří tak podíl 68,4%. Naopak pro 4 dotazované je množství vzdělávacích aktivit, které ve firmě absolvovali, příliš velké. Neutrální odpověď využila skoro třetina dotazovaných, což je 26 lidí.

Graf 4.14: Otázka č. 14

Jaké je podle Vás množství Vámi absolvovaných vzdělávacích aktivit?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Využijete při své práci získané znalosti ze vzdělávacích aktivit?

Otázka číslo patnáct vyhodnocuje, zda pracovníci využijí znalosti z rozvojových kurzů během výkonu své práce, zda jim školení opravdu pomohlo zvýšit znalosti, které pak následně aplikovali do praxe. Celkem 28,4% dotazovaných se přiklonilo k odpovědi rozhodně ano a 50,5% k odpovědi spíše ano. V součtu se k pozitivní odpovědi rozhodlo 75 respondentů.

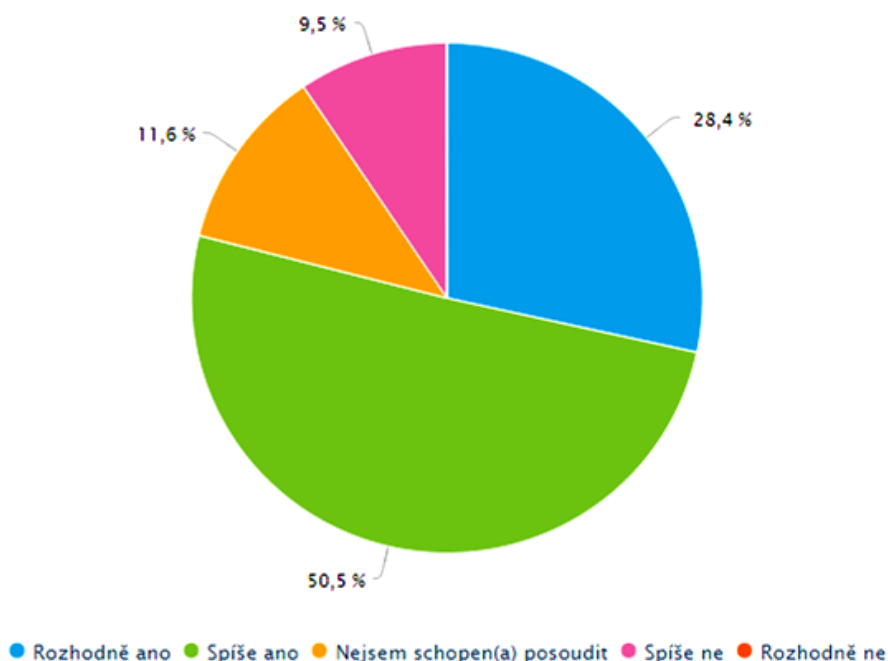
Oproti tomu k negativní odpovědi se přiklonilo pouhých 9 jedinců, což znamená, že vzdělávání ve společnosti TSC je velmi podstatné jak pro firmu, tak pro pracovníky a je

natolik efektivní, že jsou získané dovednosti, vědomosti a schopnosti vhodně aplikovány a využity k celkové spokojenosti a zvýšené produktivitě.

Jedenáct respondentů se nebylo schopno posoudit, jestli získané vědomosti ze vzdělávacích aktivit při výkonu své práce využijí. V následujícím koláčovém grafu jsou všechny údaje přehledně zakresleny.

Graf 4.15: Otázka č. 15

Využijete při své práci získané znalosti ze vzdělávacích aktivit?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Existuje něco, s čím konkrétně nejste se svým vzděláváním a rozvojem spokojeni?

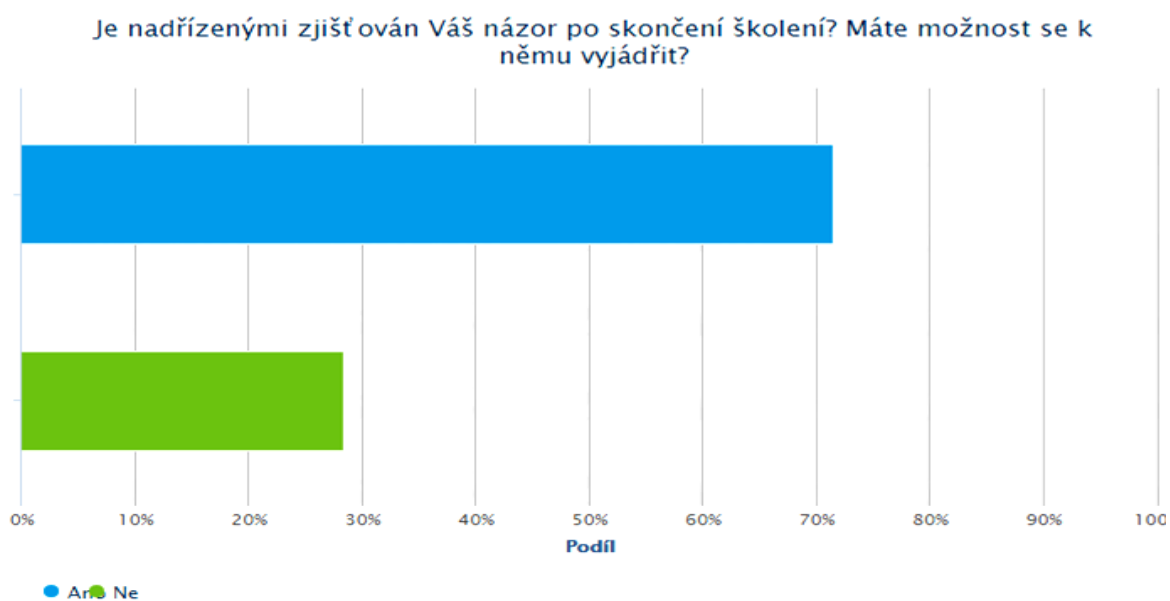
V této otázce mohli respondenti odpovídat otevřenou formou a mohli zde vyjádřit svůj vlastní názor, který by následně objasnil, co pracovníkům ve společnosti TSC v procesu tréninku a vzdělávání chybí či nevyhovuje. Překvapivým výsledkem byly odpovědi celkem 44 respondentů, což tvoří 46,3% z celkového počtu dotazovaných, kteří na tuto otázku odpověděli několika větami. Na tuto otázku se v některých případech opakovaly některé odpovědi. Nejčastější odpověď byla zaměřena na výuku a vzdělávání v cizích jazycích, převážně tedy v anglickém jazyce. Objevila se zde přání o větší nabídku jazykových kurzů a

také větší možnost nabyté jazykové schopnosti využít v praxi. Další častou odpovědí byl nedostatek pracovního času a s ním spojené odtržení z práce, které je potřebné pro absolvování kurzu. Dalším často zmiňovaným problémem, se kterým se pracovníci setkávají, byla přílišná jednostrannost kurzů a školení, která jsou velmi často zaměřovaná na *softskills*, a absence ostatních školení, která by rozvíjela ostatní znalosti. Ve výsledcích dotazníkového šetření byla také nalezena nespokojenost s informovaností ohledně novinek a trendů v zákonech, účetnictví a daních, které jsou zrovna aktuální. Pracovníci jsou také nespokojeni se stávajícím kreditovým systémem, který jim znemožňuje svobodnější výběr kurzů a školení a jsou tak ve výběru omezeni a nevzdělávají se v oblastech, které jsou pro ně atraktivní.

Otázka č. 17: Je nadřízenými zjišťován Váš názor po skončení školení? Máte možnost se k němu vyjádřit?

Cílem následující otázky je zjistit, jestli mají pracovníci možnost zpětné vazby po skončení kurzu či školení. Mnoho firem si neuvědomuje důležitost tzv. *feedbacku* a vůbec zaměstnancům neumožňují vyjádřit se k průběhu i obsahu absolvovaného školení. V níže přiloženém grafu je zobrazeno, že 71,6% pracovníků (68 respondentů), kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je toho názoru, že se mohou k absolvovanému kurzu vyjádřit a říct svůj názor nadřízenému. Zbylých 27 lidí je opačného názoru.

Graf 4.16: Otázka č. 17



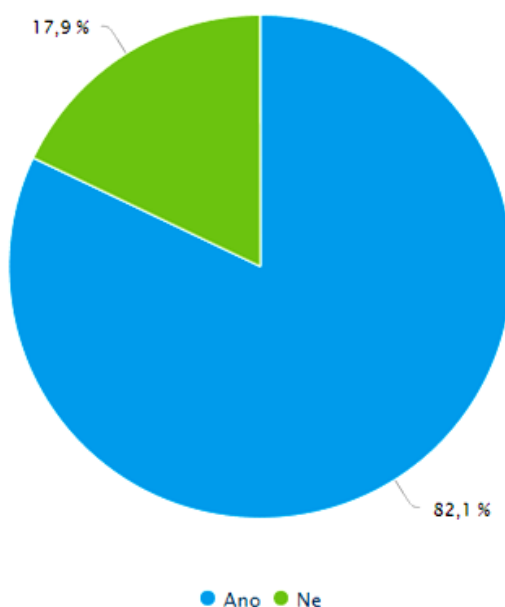
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Máte důvěru ve svého nadřízeného v tom, že se na něj můžete kdykoliv obrátit s prosbou o pomoc či radu?

Dotazník uzavírá otázka číslo osmnáct, jejímž cílem je zjistit podstatnou informaci, která zasahuje do firemního prostředí a do vztahu nadřízený – podřízený. Převážná většina pracovníků firmy TSC plně svému nadřízenému důvěřuje a neváhá se na něj obrátit s jakoukoliv prosbou o pomoc či radu. Pouhých 17 respondentů označilo negativní odpověď a svému nadřízenému nedůvěřuje, jak je zobrazeno v následujícím grafu.

Graf 4.17: Otázka č. 18

Máte důvěru ve svého nadřízeného v tom, že se na něj můžete kdykoliv obrátit s prosbou o pomoc či radu?



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Celkové hodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole dojde k celkovému zhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které probíhalo v Centrální kanceláři společnosti TSC. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň percepce pracovníků v oblasti jejich tréninku a vzdělávání a také, zda jsou s takto nastaveným systémem spokojeni popř. nespokojeni.

V první části došlo k analýze výsledků identifikačních otázek. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 95 pracovníků Centrální kanceláře v poměru 71:24, ženy vs. muži. Více

než dvě třetiny zaměstnanců spadají do věkové kategorie 24 až 35 let, z čehož nejpočetnější skupinou jsou lidé, kteří zde pracují poměrně krátkou dobu, což je 2 až 3 roky. Nejčastěji dosaženým vzděláním mezi respondenty je středoškolské vzdělání, které uvedlo celkem 42 respondentů. Zbylí mají bakalářské i magisterské vysokoškolské vzdělání v přibližně stejném poměru a pouze 2 lidé výuční list. Mezi dotazovanými se nenachází žádný pracovník, který by měl pouze základní vzdělání a doktorský titul z vysoké školy.

Ze zhodnocení dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti jsou spokojeni s dosavadním systémem a způsobem vzdělávání a rozvoje. Ze strany zaměstnavatele vnímají dostatečný zájem o zvyšování znalostí a prohlubování dovedností svých zaměstnanců a na druhou stranu také i oni, celkem 95,8% dotazovaných, mají zájem na svém osobním rozvoji, jelikož jsou si vědomi toho, že je to pro jejich pracovní život a kariérní růst velmi podstatné. I z tohoto důvodu se proto celých 82 lidí z 95 snaží samovzdělávat nejrůznějšími dostupnými způsoby, což je pro společnost velmi potěšující zpráva.

Důležitým faktorem pro zaměstnance je i motivace ze strany zaměstnavatele a motivační faktory, které zaměstnavatel využívá. Jednoznačným vítězem se stalo prohloubení znalostí a kvalifikace zaměstnanců a až na posledním místě se objevil motivační faktor finanční odměna. Mezi oblasti vzdělávání a rozvoje, které by si pracovníci přáli v budoucnu rozvíjet nejvíce, patří především jazyky a také manažerské a komunikační dovednosti. S množstvím nabízených školení a kurzů, jsou spokojeny více než dvě třetiny respondentů.

Dle výsledků dotazníkového šetření je zde na místě spokojenost zaměstnavatele v oblasti jeho důvěryhodnosti. Respondenti se celými 82,1 procenty vyjádřili, že mají důvěru ve svého zaměstnavatele, což jistě kladně ovlivňuje jejich přístup k práci a také pozitivní klima na pracovišti.

5. Návrhy a doporučení

Pomocí výsledků vytvořeného dotazníkového šetření a také analýzou stávajícího systému tréninku a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s., ke kterému byly poskytnuty interní firemní informace a potřebné materiály, byly získány cenné informace a náhled na vzdělávací procesy působící ve firmě. Tyto informace budou sloužit jako podklad pro návrhy a doporučení v procesu optimalizace tréninku a vzdělávání pracovníků ve vybrané společnosti.

Jazykové vzdělání

Jedním z aktuálních témat v podstatě všech firem, které obchodují na evropském trhu a přicházejí do styku se zahraničními obchodními partnery a dodavateli je znalost cizích jazyků. Společnost TSC je mezinárodní firma, jejíž základna sídlí ve Velké Británii a figuruje také v dalších státech celého světa, proto by na prohlubování znalostí anglického jazyka měl být kladen velký význam.

Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci společnosti by uvítali více možností v této oblasti. Mohlo by to tedy znamenat nejen rozšíření nabídky v oblasti anglického jazyka, ale také ostatních jazyků, které se v poslední době stávají čím dál tím více populární a v budoucnu budou velmi žádané (například ruština či španělština). Je možné zařadit výuku cizích jazyků i vícekrát týdně, případně je obohatit o konverzace s rodilými mluvčími. Zde bych doporučila, aby po absolvování jazykových kurzů byly vyplněny dotazníky, popřípadě absolvovány krátké rozhovory, které by se týkaly hodnocení spokojenosti pracovníků s vyučujícím a také probíranou látkou. Na základě výsledků těchto hodnocení by se pak přistoupilo k řešení zjištěných problémů a nespokojenosti.

V rámci zintenzivnění a prohloubení jazykových dovedností by bylo vhodné také zařadit speciální „výměnné pobyty“ přímo mezi zeměmi. Zaměstnanec na určité pracovní pozici např. v Centrální kanceláři v ČR (ku příkladu fleet manager) by byl na určitou dobu přesunut do jiné země, ve které se firma působí, na naprosto stejnou pozici a opačně. Přínosem je jak zdokonalení jazykových dovedností, ale také získání cenných zkušeností ze zahraničí a s fungováním zahraničních jednotek, což by následně mohlo vnést nový „svěží vítr“ do stávajícího režimu fungování ve všech směrech.

Metody vzdělávání

Při prostudování poskytnutých firemních informací a také na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, jaké metody vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště jsou využívány nejčastěji. Nejčastější metody vzdělávání, se kterými se pracovníci setkali, jsou koučování, instruktáž a pověření pracovním úkolem. Mimo pracoviště to jsou přednášky, samostudium a také e-learning. Jedná nepřevážně o běžné metody vzdělávání, které jsou využívány již poměrně dlouhou dobu a až na výjimku e-learningových kurzů, jejichž nabídka je opravdu obsáhlá, je zde potřeba modernizace.

Možným řešením této situace je zavedení tzv. workshopů, kdy dochází k týmovému řešení problému a jak je všeobecně známo, týmy přináší do řešení problémů tzv. synergický efekt $1 + 1 = 3$. Lidé v týmu se navzájem podněcují, podporují, aktivizují a předhánějí, což vyplývá ze základních lidských vlastností. Celkově jsou pak vzniklá řešení komplexnější. Dále bych doporučila rozšíření metody outdoor training na větší část pracovních pozic, než je tomu doposud. Při těchto aktivitách se lidé učí přínosným komunikačním dovednostem a schopnostem, které je naučí jak s ostatními lidmi jednat a vést je. Ačkoliv jsou tyto metody vzdělávání a tréninku velmi finančně náročné, pro společnost i samotného zaměstnance je následný efekt značný.

Novinky a trendy

Další oblastí vzdělávání a rozvoje, která by neměla být opomíjena, je získávání nových informací o změnách v nejrůznějších systémech a novodobých trendech, které se na trhu vyskytují. Inovace a změny se staly již běžnou součástí dnešní turbulentní doby a proto je důležité s novinkami seznamovat i své zaměstnance, ať už se jedná o jakoukoliv pozici. Je samozřejmě jasné, že takové to školení nemohou být pravidelná a jsou plně závislá na vývoji ekonomiky, kultury, politiky a dalších faktorů. Nejedná se ale pouze o informace ohledně změn nejrůznějších zákonů, předpisů a podobných záležitostí, je potřeba také informovat o novinkách ve výpočetních a informačních technologiích, o nových metodách řízení, moderních výrobních technologiích, systémech kontroly, finanční situaci a také o jiných závažných situacích ve světě, jejichž důsledky by se mohly promítnout do chodu společnosti. Za tímto účelem by bylo vhodné vytvořit malý tým, který by sledoval novinky a trendy

v celosvětovém měřítku a následně by s těmito informacemi seznamoval ty zaměstnance, kteří by o tento druh kurzu měli zájem.

Blended Learning

Vzhledem k široké nabídce e-learningových kurzů, kterých se mohou zaměstnanci společnosti zúčastnit, by bylo vhodné tuto metodu vzdělávání rozšířit. Na základě tohoto rozšíření by se následně mohla stát atraktivnější a přínosnější pro účastníky vzdělávacích a rozvojových programů. Blended learning vznikl kombinací běžné prezenční výuky a výhod moderní metody e-learningu.

Tato smíšená forma se snaží eliminovat nevýhody a maximálně využít výhody obou metod vzdělávání. Díky e-learningu je možné studovat individuálně bez dlouhých časových prostojů a věnovat studiu tolik času, kolik člověk potřebuje. Prezenční forma studia má zase výhodu přímého kontaktu s vyučujícím, zpětné vazby a praktického vyzkoušení přímo na místě.

Existují různé podoby blended leasingu, může jít například o semináře, které jsou navíc obohaceny o tzv. telekonferenci. Je možné také navštívit blended learning kurz prostřednictvím internetového portálu, kde účastníci kurzu mohou najít základní pojmy a také informace ke studiu, popř. diskuzi s odborníky a tento kurz je následně doplněn o konečný seminář za účasti lektora a vyučovaných.

Zvýšení motivace zaměstnanců vzhledem k tréninku a vzdělávání

Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření, by se společnosti TSC měla zaměřit především na motivaci svých zaměstnanců. Z výzkumu totiž vyplynulo, že pracovníci jsou toho názoru, že nejsou dostatečně motivováni svým zaměstnavatelem. Necelých 30 procent respondentů uvedlo negativní odpověď na otázku, zda jsou svým nadřízeným motivováni ke zvyšování vzdělání a osobnímu rozvoji. Dalších téměř 14 procent respondentů nebylo schopno tuto situaci posoudit.

Tento problém s motivací by mohl být vyřešen tvorbou motivačního programu, jehož úkolem je umožnit pracovníkům výkon práce, o kterou mají zájem a která jim dává smysl, je pro ně adekvátně náročná a umožňuje jim osobní rozvoj. V motivačním programu by měly

být stanoveny stimuly hmotných i nehmotných odměn, zaměstnanecké výhody, styly řízení a vedení, prostředky určené pro komunikaci, klima na pracovišti a také vztahy, které se zde nacházejí. Ve firmě se motivace může projevit v oblasti zapojení jedince do systému, plnění pracovních úkolů a také plnění úkolů, které již jsou nad rámec jeho pracovních povinností. Otázkou ale zůstává, zda zvýšení úrovně motivace má vliv na zvýšení výkonu, jelikož ten je ovlivňován i dalšími objektivními i subjektivními faktory.

Problémem jsou, po prostudování trendu v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, tři základní fakty. Nejen vedení firmy musí mít skutečný zájem na vzdělávání a rozvoji podřízených, ale také zaměstnanec musí mít nepředstíraný zájem na svém vlastním rozvoji. Dále se klíčovým také ukazuje vhodně zvolený motivační program, který se následně stává klíčovým nástrojem dosahování firemních cílů.

V dnešní moderní době není také problém vyhledat přímo na internetu specializované firmy, které se zaměřují na vzdělávání manažerů právě v oblasti motivace. Nabídky těchto firem jsou poměrně cenově i obsahově atraktivní, je možné si tato motivační školení nechat zhotovit přímo dle požadavků zadavatelské firmy. Silnými stránkami těchto kurzů jsou především interaktivita, individuální přístup k řešenému problému a také možnost uspořádat kurzy pro menší počet vybraných osob. Příkladem motivačních kurzů pro vedoucí pracovníky je obr. 4.7, kde jsou uvedeny názvy, ceny a délky kurzů, společnosti, které tyto kurzy pořádají a také jejich kontaktní údaje.

Obr. 4.7: Přehled motivačních kurzů

Název kurzu	Cena	Délka	Vzdělávací společnost	Kontakt
Motivace zaměstnanců nefinančním způsobem	2 190 Kč/osoba	7hod.	Karyon, spol. s r.o.	www.karyon.cz
Motivace zaměstnanců	4 200 Kč/osoba	7hod.	Top vision s.r.o.	www.topvision.cz
Motivace pracovníků aneb jak motivovat bez peněz	4 200 Kč/osoba	8hod.	CADET GO s.r.o.	www.cadetgo.cz
Kurz motivace zaměstnanců	20 000 Kč/kurz max. 10 osob	8hod.	Intuitivní marketing s.r.o.	www.intuitivnimarketing.cz
Vedení a motivace	25 000 - 35 000 Kč/ kurz šitý na míru	8hod.	Akademie Orlita s.r.o.	www.orlita.cz

Zdroj: Vlastní úprava

Absolvováním motivačních kurzů získají vedoucí pracovníci především schopnost správně určit potřeby zaměstnanců a identifikovat tak ty správné motivátory, které by pracovníka povzbudily a aktivizovaly v jeho práci. Díky těmto kurzům by společnost mohla

získat schopné vedoucí pracovníky, kteří by byli schopni správně namotivovat své podřízené i jinými než finančními odměnami. Výsledkem by mohly být i snížené investice do finančních odměn zaměstnanců, na základě kterých pak společnost zaplatí motivační kurzy vedoucím pracovníkům.

6. Závěr

Mnoho podniků si uvědomuje důležitost neustálého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmách a také skutečnost, že tento proces může společnosti přinést zvýšení produktivity, konkurenceschopnosti a prosperity. Základním kamenem úspěšné společnosti jsou totiž vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají dovednosti, schopnosti, orientují se v dané oblasti a také nemají strach chopit se příležitosti.

V této diplomové práci jsem se zabývala analýzou tréninku a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. a také následnou optimalizací tohoto procesu. Diplomová práce je rozdělena na tři části.

První část je věnována problematice teoretických pojmů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě dostupné odborné literatury. Došlo k identifikaci pojmu lidské zdroje, jak dochází k plánování těchto zdrojů a jejich řízení. Následně byl charakterizován proces učení, cyklus učení a předpoklady nutné k procesu učení. Podrobné charakteristice neunikl ani samotný proces vzdělávání a rozvoje, metody vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo pracoviště, moderní trendy, které se nyní v oblasti vzdělávání objevují a také byly identifikovány všechny fáze samotného procesu vzdělávání a rozvoje.

Druhá část obsahovala charakteristiku vybrané organizace, základní informace, její historii v celosvětovém měřítku, hodnoty, poslání, vize a poté byla přiblížena situace společnosti TESCO v rámci České republiky.

Ve třetí části již dochází k praktické aplikaci výše objasněných teoretických pojmů. Nejdříve bylo potřeba objasnit použitou metodiku výzkumu, následně byl analyzován přístup a strategie organizace vzhledem k procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve všech jeho fázích. Pro získání sekundárních dat byla využita možnost osobního rozhovoru s jedním z trenérů softskills. Poté následoval sběr primárních dat pomocí dotazníkového šetření, analýza dotazníkového šetření, kdy došlo k charakteristice respondentů, detailní analýze jednotlivých otázek a celkovému zhodnocení dotazníkového šetření.

Z analýzy vyplynulo, že stávající systém vzdělávání ve společnosti, ačkoliv se na první pohled může zdát složitý, je vhodně nastaven potřebám organizace. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníci centrální kanceláře jsou vesměs spokojeni se stávajícím systémem vzdělávání a rozvoje. Nespokojenost pracovníků se naskytla v pouhých několika oblastech. Jedná se o jejich nedostatky v cizích jazycích, převážně v jazyce anglickém, a na to navazující aplikaci nabytých jazykových poznatků v praxi.

Menší problém nastává také u vnímané motivace ze strany zaměstnanců, dle jejichž názoru je zaměstnavatel nedostatečně motivuje. V této oblasti by bylo potřeba učinit potřebná rozhodnutí a napravit tak tuto slabou stránku.

Co se týká využití moderních metod vzdělávání a rozvoje, tak situace není nikterak kritická, firma nabízí mnoho e-learningových kurzů. Ovšem i tyto kurzy mohou nabýt nových a účinnějších rozměrů, pokud je lehce přetransformujeme do čím dál oblíbenějších blended learningových kurzů, jak je zmíněno v návrzích a doporučeních.

Vzdělávání vždy bylo, je a bude potřebné ve všech oblastech nejen pracovního, ale i osobního lidského života. Každá firma, která chce mít konkurenční výhodu a obstát v silném tržním hospodářství, si musí uvědomit význam vzdělávacích procesů a i přes časovou a finanční nákladnost tyto investice provádět. V případě, že nastavený systém bude efektivní, je návratnost vynaložených investic zaručena.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 4. revidované vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
3. WALKER, A. J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
4. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
5. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
6. KAZDOVÁ, Alena. E-learning nemá hranice. *Moderní řízení*. Praha: Economia. 2014, č. 11, s. 41. ISSN 0026-8720.
7. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
8. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
9. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-1904-7.
12. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

13. KIRKPATRICK, L.D. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010. ISBN 978-14-429-5584-4.
14. PHILLIPS, P.P., PHILLIPS, J.P. *The value of learning: how organizations capture value and ROI and translate them into support, improvement, and funds*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-7879-8535-5.
15. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
16. BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-3067-7.
17. KOLB, A.D. *Experiential Learning Experience As The Source Of Learning And Development*. 2.ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2015. ISBN 978-0-13-389240-6.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 4. 2015



Bc. Veronika Kožíšková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přihlášení do kurzu

Příloha č. 2: Rozvojová úroveň: Začátečník

Příloha č. 3: Rozvojová úroveň: Znalý



Příloha č. 4: Rozvojová úroveň: Zkušený

Příloha č. 5: www.tescolide.cz

Příloha č. 6: Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1: Přihlášení do kurzu

2014/15 průběžné Q2		Jan TEST cz86666666 jvosick4@cz.tesco-europe.com	Řízení výkonnosti Přehled	Řízení výkonnosti Cíle	Řízení výkonnosti POR	Řízení výkonnosti Hodnocení	Kariérní diskuze	360°	Learning Zone
Název	Kreditů	nejbližší termín / místo		Školitel		obsazenost			
Elearning: Efektivní vedení porad [ELER02]	2	1.5. - 1.1.2020				663 neomezeno		nedostatek kreditů (min.30)	
Elearning: Emoční křivka změny [ELER03]	2	1.5. - 1.1.2020				726 neomezeno		nedostatek kreditů (min.15)	
Elearning: Empatie [ELER04]	2	1.5. - 1.1.2020				1283 neomezeno		 zobrazit termíny	
Elearning: Naplánuj - proved - zhodnoť [ELER06]	2	1.5. - 1.1.2020				611 neomezeno		nedostatek kreditů (min.30)	
Elearning: Společné řešení problémů [ELER07]	2	1.5. - 1.1.2020				586 neomezeno		nedostatek kreditů (min.30)	
Elearning: Týmy rychlého nasazení [ELER08]	2	1.5. - 1.1.2020				542 neomezeno		nedostatek kreditů (min.30)	
Elearning: Odolnost [ELER09]	2	1.5. - 1.1.2020				1248 neomezeno		 zobrazit termíny	
Elearning: RACI [ELER10]	2	1.5. - 1.1.2020				556 neomezeno		nedostatek kreditů (min.30)	

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha č. 2: Rozvojová úroveň: Začátečník

školení	Kolega, specialista		manažer	
	potřebuji	získám	potřebuji	získám
Vítejte v Tesco	0	1	0	1
Spolupráce	1	2	1	1
Inovace	1	2	1	1
Empatie	1	2	1	1
Odolnost	1	2	1	1
Schopnost Reagovat	1	2	1	1
Induction	11	4	6	4
Twist	19	11	19	11
Týmová spolupráce	42	8		
Tesco Start	14	24		
Zákaznický servis	10	2	15	2
Emoční křivka změny	15	2	15	1
Efektivní vedení porad	30	2	24	1
Naplánuj – Proveď – Zhodnoť	30	2	24	1
Společné řešení problémů	30	2	24	1
RACI	30	2	24	1
Tým rychlého nasazení	30	2	24	1
Analýza příčin	30	2	24	1
Leaders at Tesco			36	7
Tesco Leadership Program			36	7

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha č. 3: Rozvojová úroveň: Znalý

Kredity		potřebuji	získám
školení		Kolega, specialista, manažer	
INOVACE	Kreativitou k inovaci	50	10
	Vliv barev na důvěka	50	10
	Inovativní prezentační dovednosti	50	10
EMPATIE	Čtyři uši v komunikaci	50	10
	Základy empatie	50	5
SPOLUPRÁCE	Získejte od svých lidí to nejlepší	50	10
	Manažerské dovednosti	50	10
	Výkonové koučování	50	10
ODOLNOST	Stres a Work-life-balance	50	10
	Být tím nejlepším	50	10
	Ve zdravém těle zdravý duch	50	5
SCHOPNOST REAGOVAT	Řízení změny	50	10
	Jak organizovat sebe i ostatní	50	10
	Buďte asertivní	50	10

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha č. 4: Rozvojová úroveň: Zkušený

Kredity		potřebuji	získám
školení		Kolega, specialista	
INOVACE	kreativní tým	90	10
EMPATIE	Týmové koučování	90	10
	Emoční inteligence	90	10
SPOLUPRÁCE	Ovlivňování pro pokročilé	90	10
	Lídrem v různých situacích	90	10
ODOLNOST	Osobní integrita	90	10
SCHOPNOST REAGOVAT	Osobní vliv a osobní značka	90	10

Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha č. 5: www.tescolide.cz

www.tescolide.cz

2014/15 průběžné Q2	Jan TEST cz66666666 jvosick4@cz.tesco-europe.com	Řízení výkonnosti Přehled	Řízení výkonnosti Cíle	Řízení výkonnosti POR	Řízení výkonnosti Hodnocení	Kariéři diskuze	360°	Learning Zone
-------------------------------	--	------------------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------------	--------------------	------	------------------

TESCO


Úvodní obrazovka
Profil uživatele
Nápověda
Odhlášení
Nahlásit chybu!

Vítejte v aplikaci Tescolide!

Nastává opět období, kdy máme příležitost se svým nadřízeným zrekapitulovat a ocenit úspěchy za uplynulý fiskální rok.

Je to čas, kdy budeme hodnotit jak se nám dařilo při plnění našich nastavených cílů, jak jsme pracovali na svém plánu osobního rozvoje a zda jsme při tom využívali dovedností lídra.

V loňském roce jsme také představili nové principy hodnocení výkonnosti. Nezapomeňte se proto zamyslet nejen nad tím **čeho jste dosáhli**, ale také **jakým způsobem**.



Zdroj: Interní materiály firmy

Příloha č. 6: Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Mé jméno je Veronika Kožíšková a jsem studentkou magisterského studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Žádám Vás o vyplnění dotazníku (cca 10 min), který bude sloužit jako podklad pro zpracování praktické části mé diplomové práce na téma: „**Optimalizace tréninku a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.**“

Dotazník je zcela anonymní a jeho celkové konečné výsledky budou následně interpretovány v diplomové práci a budou k dispozici společnosti Tesco Stores ČR a.s. Pokud není uvedeno jinak, **zakroužkujte, podtrhněte** pouze **jednu** odpověď.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Myslíte si, že společnost Tesco Stores ČR a.s. má dostačující zájem na vzdělávání a rozvoji všech svých zaměstnanců?

Rozhodně ano Spíše ano Nejsem schopen(a) posoudit Spíše ne Rozhodně ne

2. Jste jako zaměstnanec spokojen(a) s dosavadním způsobem a možnostmi vzdělávání?

Rozhodně ano Spíše ano Nejsem schopen(a) posoudit Spíše ne Rozhodně ne

3. Máte osobní zájem na svém dalším profesním rozvoji a vzdělávání?

Ano Ne

4. Je pro výkon Vaší pracovní činnosti potřebné rozvíjet se a vzdělávat?

Rozhodně ano Spíše ano Nejsem schopen(a) posoudit Spíše ne Rozhodně ne

5. Máte zájem pokračovat ve svém kariérním růstu?

Ano Ne

6. Kdo rozhoduje o Vašem zařazení do vzdělávacího kurzu?

Nadřízený Já sám(a)

7. Snažíte se samovzdělávat?

Ano Ne

Pokud ano tak jakým způsobem? (uveďte).....

8. Jste svým nadřízeným motivován(a) ke vzdělávání a rozvoji?

Rozhodně ano Spíše ano Nejsem schopen(a) posoudit Spíše ne Rozhodně ne

9. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji?

Finanční odměna

Prohloubení znalostí a kvalifikace

Rozšíření pravomocí a profesní růst

Jiná (uveďte).....

10. Jak často se účastníte školení?

1x-2x ročně 3x-4x ročně 5x a víc doposud jsem se neúčastnil(a)

11. S jakými metodami vzdělávání a rozvoje na pracovišti se při vzdělávání setkáváte?

koučování (vysvětlování a sdělování připomínek, podněcování a směřování zaměstnance k pracovnímu výkonu nadřízeným)

pověření úkolem (školený zaměstnanec je sledován při plnění daného úkolu)

instruktáž při výkonu práce (zkušený pracovník předvede pracovní postup novému nebo méně zkušenému)

rotace práce (plnění různých pracovních úkolů v různých částech společnosti)

counselling (vzájemné konzultování a ovlivňování školeného pracovníka)

asistování (pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci)

pracovní rady

jiné (uveďte)

12. S jakými metodami vzdělávání a rozvoje mimo své pracoviště se při vzdělávání setkáváte?

přednáška

přednáška spojená s diskusí

demonstrování (praktické, názorné vyučování)

brainstorming (navrhování řešení zadaného problému a následuje diskuse)

e-learning (učení prostřednictvím výpočetní techniky)

samostudium

jiné (uveďte)

13. Ve kterých z uvedených oblastí byste měli zájem rozšiřovat své znalosti? (možnost označit více odpovědí)

výpočetní technika

komunikační/manažerské dovednosti

jazykové kurzy

prohloubení kvalifikace

jiná oblast (uved'te)

14. Jaké je podle Vás množství Vámi absolvovaných vzdělávacích aktivit?

Příliš velké

Odpovídající

Nepatrné

15. Využijete při své práci získané znalosti ze vzdělávacích aktivit?

Rozhodně ano

Spíše ano

Nejsem schopen(a) posoudit

Spíše ne

Rozhodně ne

16. Existuje něco, s čím konkrétně nejste se svým vzděláváním a rozvojem spokojeni?

.....

17. Je nadřízenými zjišťován Váš názor po skončení školení? Máte možnost se k němu vyjádřit?

Ano

Ne

18. Máte důvěru ve svého nadřízeného v tom, že se na něj můžete kdykoliv obrátit s prosbou o pomoc či radu?

Ano

Ne

19. Jste: Muž Žena

20. Věková kategorie:

a. do 23 let

b. 24-35

c. 36-45

d. 46-60

e. 60 a více

21. Dosažené vzdělání:

Základní

Vyučen(a)

Středoškolské

Vysokoškolské bakalářské/magisterské/doktorské

22. Pracuji na pozici:

23. Ve společnosti pracuji jižlet